

OKR: AGILE STRATEGIEUMSETZUNG IM VERTRIEB

DER PRAXISGUIDE FÜR ENTSCHEIDER



O



K

R



BOBKAS BUSINESS – 01/2025

OKR: Agile Strategieumsetzung
im Vertrieb – Praxisguide für
Entscheider

„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“

Lao Tse

Der Wandel in nahezu allen Wirtschaftsbereichen wird immer schneller und unberechenbarer und Unternehmen, wie auch Ihres letztendlich, können nur mehr bestehen, wenn sie sich in ihren Prozessen und Strukturen anpassen. Die Entwicklungen werden mit dem Akronym VUCA beschrieben. Es steht übersetzt ins Deutsche für „volatil, unberechenbar, komplex und mehrdeutig“. Dass diese Diagnose inzwischen ein Allgemeinplatz ist, ändert nichts daran, dass sie korrekt ist.



Bild ©mirifadap #926472998 stock.adobe.com

Das **Aufbrechen rigider Strukturen und Hierarchien** und die Einführung agiler Management-Methoden sind Schlüssel zu Ihrer nachhaltigen Konkurrenzfähigkeit: Unternehmen werden in der **Anpassung an sich verändernde Marktverhältnisse** beweglicher und können schneller auf neue Herausforderungen reagieren. Eine Studie der Boston Consulting Group strich schon

2017 heraus, dass Akteure, die agile Management-Tools einsetzen, um bis zu fünfmal erfolgreicher auf dem Markt operieren können als traditionell organisierte Betriebe.

Unter den agilen Methoden zur Strategieumsetzung kommt dem Konzept **Objectives & Key Results** eine signifikant wachsende Bedeutung zu, auch und gerade für den Mittelstand. Es verbindet partizipativ die Zielsetzungen Ihrer Teams mit der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens. **Damit richten Sie Abteilungen auf das Erreichen konkreter Ziele in einer agilen Unternehmenskultur aus.** Das ist essenziell, denn eine flexible Anpassung an schnelle und grundlegende Änderungen sind für nachhaltigen Unternehmenserfolg unerlässlich. Das gilt **auch und gerade für Vertriebsteams**. Denn: Niemand im Betrieb spürt diese Veränderungen schneller und ist besser auf agiles Arbeiten eingestellt als Ihre Vertriebsmitarbeiter.

Und OKR wirkt – laut einer aktuellen Studie geben Angestellte in Betrieben, die OKR einsetzen, um 20 % häufiger an, dass sie die Unternehmensstrategie besser nachvollziehen können. Fast 30 % mehr als in Betrieben ohne OKR-Prozess schätzen die Unternehmenskultur als besser ein, was sich auch auf eine positivere Bewertung der Arbeit im eigenen Team auswirkt. In unserem Whitepaper stellen wir Ihnen das agile Management-Framework vor und setzen uns mit dessen Anwendung in Vertriebsabteilungen auseinander.

1. OKR: Bedeutung und Abgrenzung

Die Methode der agilen Strategieumsetzung verbindet die Definition eines Ziels (objective) mit Instrumenten für die Messung der Zielerreichung, die als zentrale Resultate (key results) die Zielerreichung dokumentieren. Ziele sind immer an die **übergeordnete Unternehmensstrategie** zurückgebunden, bestehen aber in Vorhaben, die in

einem kurzen Zeitrahmen umgesetzt werden können. In der Regel sollen sie **innerhalb eines Quartals** erreichbar sein. Die zugehörigen zentralen Resultate müssen so gewählt werden, dass sie **quantitativ messbar** und in ihrer Aussage eindeutig sind.



Bild ©POSMGUYS #507803136 stock.adobe.com

Nur so können sie effektiv die Zielerreichung abbilden. Wählen Sie als Ziel etwa die Umsatzsteigerung durch einen optimierten Verkaufsprozess, kann ein Key Result darin liegen, pro Bestandskunde 20 % mehr Umsatz zu generieren. **Wichtig:** Das OKR-Framework arbeitet mit qualitativen wie quantitativen Dimensionen. Das Ziel etwa soll nicht quantifizierbar sein, sondern einen angestrebten Zustand beschreiben – dies aber so präzise, dass er sich als konkreter Mehrwert an die Unternehmensstrategie zurückbinden lässt. Die Key Results hingegen müssen immer quantifizierbar sein. Nur so lässt sich ein Grad der Zielerreichung bestimmen. „Binäre“ Ergebnisse, die nur ein Ja oder Nein zulassen, sollten als Key Results im OKR-Framework vermieden werden.

Objectives (Ziele)

Ein Objective beschreibt **was** erreicht werden soll. Es ist ein qualitatives Ziel, das ambitioniert, inspirierend und klar formuliert ist. Ein Objective sollte das Team motivieren, sich auf etwas Konkretes zu fokussieren und das Unternehmen in die gewünschte Richtung zu führen.

Eigenschaften eines guten Objectives:

- Ambitioniert und herausfordernd
- Inspirierend und motivierend
- Klar und verständlich
- Zeitlich gebunden (z. B. pro Quartal)

Key Results (Schlüsselergebnisse)

Key Results sind die spezifischen, messbaren Ergebnisse, die zeigen, ob das Objective erreicht wurde. Sie beschreiben **wie** das Ziel erreicht werden kann und liefern klare Indikatoren für den Fortschritt. Ein Objective wird durch das Erreichen aller oder der meisten Key Results erfolgreich abgeschlossen.

Eigenschaften guter Key Results:

- Spezifisch und präzise formuliert
- Messbar (quantitative Metriken)
- Klar definiert, wann es als erreicht gilt (z. B. Erhöhung des Net Promoter Scores, kurz NPS, von 50 auf 70)
- Herausfordernd, aber erreichbar

Der Fokus der OKR-Methode liegt auf diesen Dimensionen:

- Unternehmensstrategie und ihre operative Umsetzung verknüpfen
- Prioritäten schärfen und Fokus behalten
- Transparenz schaffen
- Zielsetzungen schnell und flexibel anpassen
- Mitarbeiter einbeziehen und Motivation stärken

Und wie formulieren wir gute OKRs? Gute Objectives und Key Results sind klare Hypothesen, die unsere inhaltlichen Werten für das kommende Quartal definieren, statt lediglich einen erstrebenswerten

Zustand zu beschreiben. Das Objective wird als abgeschlossener Zustand in der Zukunft beschrieben, nicht als Prozess. Die Key Results hingegen sind konkret messbare Ergebnisse, die die Wahrscheinlichkeit steigern, dass der Zustand in der Zukunft auch wirklich eintritt.

In der Frage nach der Formulierung guter OKRs steckt das ganzheitliche Verständnis des OKR Frameworks, sowie des Geschäftsmodells des Unternehmens, mit einem Fokus auf dem Kundennutzen.

Wie fast alle agilen Management-Tools, baut auch OKR auf bestehenden Entwicklungen auf. Es inkorporiert Elemente, wie etwa das **SMART-Kriterium** für die Wahl der Key Results. Das englische Akronym steht im Deutschen für „spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich terminierbar“, die Eigenschaften, die Leistungskriterien besitzen müssen, um aussagekräftig zu sein.

Zugleich setzt sich die Methode von Konzepten der Unternehmenssteuerung wie etwa **Balanced Scorecard** ab. Diese bietet einen langfristigen, ganzheitlichen und relativ statischen Ansatz, um die Zielerreichung in einem Unternehmen in Abhängigkeit gegebener Strategievorgaben zu messen.

Der OKR-Rahmen erlaubt einen kurzfristigen **Fokus auf ausgewählte strategische Vorgaben**, die schnell, in der Regel in einem Quartal, erreichbar sind und bei Bedarf angepasst werden können. Während die Balanced Scorecard ein Unternehmen umfassend analysiert, beschränkt sich das OKR-Framework auf **spezifische Ziele**, die an die Ausrichtung der Unternehmensstrategie gebunden sind. Entsprechend ist die Balanced Scorecard in der Regel eine reine Top-Down-Methode, während der OKR-Prozess zwar die volle Unterstützung der Unternehmensführung benötigt, aber inhaltlich ebenso

Input von der Abteilungs- oder Teamebene braucht. Vor allem aber setzt Balanced Scorecard den Fokus auf eine rückblickende Analyse, wohingegen das OKR-Rahmenwerk **proaktiv** in laufende Prozesse eingreift.

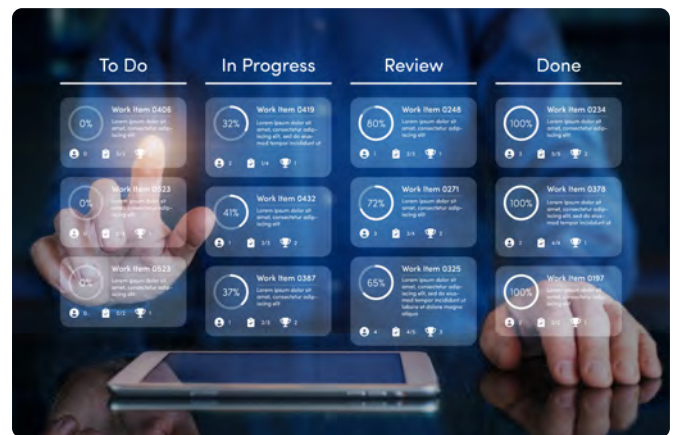


Bild ©NicoElNino #569852817 stock.adobe.com

Mit **SCRUM** teilt die agile Methode viele Eigenschaften, nicht zuletzt die Flexibilität in der Gestaltung und Ausrichtung. Der Unterschied liegt im Gegenstand: SCRUM ist ein Ansatz zum agilen Projektmanagement, das OKR-Framework bezieht sich auf **agiles Strategiemangement**.

Über die Key Results ist OKR zudem eng mit den **KPIs** eines Unternehmens verbunden. Um so wichtiger ist es, diese beiden Aspekte auseinanderzuhalten – in beiden Fällen geht es um quantifizierbare Ergebnisse, aber die Key Results des OKR-Ansatzes sind Indikatoren der **Zielerreichung der gesetzten Objectives**. Sie sollen zwar auf die KPIs durchschlagen und können auch Optimierungen bei einzelnen KPIs fordern, sind aber mit ihnen nicht identisch.

2. Aufbau und Ablauf des OKR-Prozesses

OKRs können auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens eingesetzt werden:

a) Unternehmensweite OKRs

Unternehmensweite OKRs werden vom Führungsteam festgelegt und dienen als übergeordnete Leitplanken für das gesamte Unternehmen. Sie repräsentieren die strategische Ausrichtung des Unternehmens und sollen sicherstellen, dass alle Abteilungen und Teams auf diese Ziele hinarbeiten.

b) Abteilungs- und Team-OKRs

Jede Abteilung oder jedes Team kann eigene OKRs festlegen, die mit den übergeordneten Unternehmenszielen verknüpft sind. Dies stellt sicher, dass jede Abteilung ihren Beitrag zur Gesamtstrategie leistet.

c) Individuelle OKRs

In manchen Unternehmen setzen auch einzelne Mitarbeiter persönliche OKRs. Diese sind auf ihre Rolle abgestimmt und tragen zur Erreichung der Teamziele bei.

Das OKR-Framework besteht aus einem Zyklus von vier Phasen: Auf die Planung folgt der Prozess selbst, der mit einem Review und einer Retrospektive abschließt. In der Regel deckt ein Zyklus ein Quartal ab, je nach Bedarf und Ziel können aber auch monatliche Zyklen konzipiert werden.

Das Framework ist zudem **iterativ**. Das heißt, dass ein einmal konzipierter OKR-Prozess die Vorlage für weitere Zyklen ist, wobei die Ziele und Key Results angepasst und der Prozess selbst kontinuierlich optimiert wird.

Planung des Prozesses: Damit im Rahmen des agilen Ansatzes relevante und realistische Ziele gesetzt werden, bedarf es einer sorgfältigen Planung.

Entscheiden Sie, wer die Ziele erarbeitet und welche Unternehmensebene Input gibt. Je nach Unternehmenskultur können die Ziele gänzlich top-down oder teilweise

bottom-up erarbeitet werden. **Tipp:** Um schon bei diesem ersten Schritt richtig aus der Startbox zu kommen, empfiehlt sich die Unterstützung durch externe Berater. Das beschleunigt zielgerichtet den Prozess, sichert die notwendige Motivation im Team und garantiert die strukturierte Umsetzung.

Legen Sie fest, welche Abteilungen zusammenarbeiten. Es muss von vornherein klar sein, welche Unternehmensteile an der Zielerreichung beteiligt sind, damit sie gemeinsam daran arbeiten können. Ein OKR-Prozess für Vertriebsteams hängt von deren Zusammenarbeit mit der IT zu Dokumentations- und Kommunikationszwecken ab und kann auch Marketing und Produktentwicklung einbeziehen. **Wichtig:** Silodenken muss unbedingt vermieden werden.



Bild ©REDPIXEL #216576334 stock.adobe.com

Setzen Sie eine passende Anzahl von Zielen. Drei bis fünf Ziele pro Team gelten als ideal. Aus der Praxiserfahrung rate ich Ihnen sogar zu maximal drei Zielen zu Beginn. Sie erlauben den Mitarbeitern, den Fokus auf den agilen Prozess hochzuhalten. **Tipp:** Seien Sie hier flexibel. Bei der Einführung oder wenn Sie Teile der Belegschaft erst überzeugen müssen, kann eine Probephase mit einem bis zwei Zielen besser sein.

Setzen Sie angemessene Key Results. Dass diese den SMART-Kriterien genügen sollten, haben wir

bereits gesagt. Wichtig für die Motivation der Mitarbeiter ist, dass diese Schlüsselergebnisse eine realistische Herausforderung darstellen. Liegen sie zu niedrig, werden sie nicht als bedeutsame Aufgabe wahrgenommen; liegen sie zu hoch, ist ein Scheitern vorprogrammiert. Beides kann demotivieren. **Tipp:** Hier sind wöchentliche Treffen ideal, um während des Zyklus Feedback einzuholen. So lassen sich Key Results noch im laufenden Prozess anpassen.

Definieren Sie, worin die Zielerreichung besteht. In der Literatur wird zwischen Roofshot Goals und Moonshot oder Stretch Goals unterschieden. **Wichtig:** Beides sind plausible und je nach Bedarf zielführende Ansätze, Sie müssen den Mitarbeitern aber von Anfang an kommunizieren, welche Art von Ziel der OKR-Prozess setzt. **Roofshot Goals** sind verbindliche Ziele. Sie zu 100 % zu erreichen, ist ein Muss. Mangelt es Ihrem Unternehmen substantiell an Kundenbindung, kann die Verbesserung des Kundenservices ein solches Roofshot Goal sein. Key Results können in festgelegten Reaktionszeiten für den Kundensupport bestehen oder darin, den Anteil positiven Kundenfeedbacks zu erhöhen. Roofshot Goals eignen sich, wenn eine Optimierung in bestimmten Bereichen für die Erfüllung der Unternehmensstrategie unerlässlich ist.

Moonshot Goals oder **Stretch Goals** sind von vornherein nicht vollständig erfüllbar. Manchmal werden sie in der Literatur als „Zehnmal statt zehn Prozent“ beschrieben, etwa als Projekt zur Verzehnfachung der Effektivität der Kundenbindung statt einer zehnprozentigen Steigerung. Eine Zielerreichung von 60 bis 70 % gilt als erfolgreich. Sie fragen sich, was der Nutzen eines vorprogrammierten Scheiterns ist? Das Ziel ist eine Veränderung des Denkens: Da eine bloße Kraftanstrengung zur Erreichung eines Stretch Goals nicht ausreicht, motiviert es zur Suche nach grundlegend anderen, innovativen

Herangehensweisen. Diese Innovation, die sich dennoch umsetzen lässt und in einer (teilweise) Zielerreichung mündet, ist der Zweck von Stretch Goals.

In der Realität diktieren die konkreten Umstände, ob eine zufriedenstellende Zielerreichung vorliegt. Eine Auslastung der Produktion von 100 % ist eine Illusion, eine Auslastung von 70 % aber kein Stretch Goal. Werden die Ziele auf der anderen Seite immer zu 100 % erreicht, ist es wahrscheinlich, dass sie zu niedrig liegen. Hier ein realistisches Maß zu finden und zu kommunizieren, ist eine wichtige Aufgabe der Prozessplanung. Sie sollte sorgfältig und mit professioneller Beratung von externer Seite erfolgen.

Durchführung des OKR-Prozesses:

Sind die Ziele und Key Results definiert, kann die erste Iteration beginnen. Die Durchführung des Prozesses steht und fällt mit der engen Begleitung der daran beteiligten Teams.

Daher meine Empfehlung aus der Praxis:

Bestimmen Sie einen OKR-Master bzw. -Owner. Diese Person ist „Prozesseigentümer“ und kümmert sich darum, dass die Prozessziele bei allen beteiligten Mitarbeitern präsent und prioritär bleiben. Sie sorgt zudem für die Dissemination einer agilen Arbeitskultur und ist Ansprechpartner für Feedback aus den Teams.

Tipp: Im Idealfall hat der OKR-Master nur diese eine Funktion im Unternehmen.

Halten Sie wöchentliche Treffen ab. Weeklys sind wichtig, um Probleme bei der Prozessumsetzung aufzufangen und den Vorgang selbst gegebenenfalls anzupassen. Sie halten auch die Konzentration auf die Ziele aufrecht und sorgen dafür, dass der Prozess nicht einschläft.

Wichtig: Hier muss Team-Feedback zu geänderten Rahmenbedingungen und als unrealistisch wahrgenommenen Zielen möglich sein, um eine agile Anpassung im laufenden Prozess vornehmen zu können.

KISS: Das aus dem Marketing bekannte Prinzip gilt auch für die Weeklys – halten Sie sie kurz und einfach. Weeklys sollten in 30 Minuten alle Informationen auf den Tisch bringen, die relevant sind. **Tipp:** Teilen Sie die Weeklys auf, etwa in die Abfrage des Prozessstatus, eine Reflexion über Probleme und Verbesserungsbedarf und einen Ausblick auf die Ziele für die folgende Woche.

Achten Sie auf die Integration des OKR-Prozesses ins Tagesgeschäft. Da es sich bei der Management-Methode um einen teamorientierten Vorgang handelt, der auf Outcomes abzielt, besteht die Gefahr, dass seine Bedeutung im Arbeitsalltag zurücktritt. Das ist besonders eine Gefahr im Vertrieb, wo Provisionszahlungen individuelle Leistung belohnen. **Wichtig:** Vermeiden Sie, dass Einzelkämpfertum die agile Strategieumsetzung konterkariert und die Teamperformance in den Hintergrund tritt.



Bild ©ivanko80 #176866761 stock.adobe.com

Review des Prozesses: Nach Abschluss des Quartals erfolgt eine Analyse der Zielerreichung durch den

OKR-Prozess. Nehmen Sie sich die Zeit. Alle am Ablauf beteiligten Personen sollten während des Reviews zu Wort kommen. Die Struktur des Reviews ähnelt den Weeklys. Hier geht es aber um die Frage, ob und in welchem Maß die Key Results ein positives Fazit erlauben, warum Ziele nicht erreicht wurden und welche Unterstützung aus dem Management oder anderen Abteilungen nützlich ist. **Wichtig:** Hier entwickelt das Team neue Ziele für die kommenden Quartale und legt fest, welche Ziele weiter verfolgt und in ihrer Umsetzung optimiert werden sollen.

Sorgen Sie für eine zielgerichtete, gehaltvolle und positive Diskussionskultur. Auch wenn Fehler gemacht oder Ziele verfehlt wurden, soll das Gespräch das Team auf Optimierungschancen und Anpassungen des Prozesses stoßen. OKR ist eine Form des agilen Strategiemanagements und damit eine Herangehensweise, die das Lernen aus Fehlern betont. **Wichtig:** Der OKR-Owner moderiert und organisiert diesen wie alle anderen OKR-Events. Er hält die Fäden der teaminternen Kommunikation in den Händen und sorgt dafür, dass niemand das Team dominiert und niemand sich ausgeschlossen fühlt.

OKR-Retrospektive: Dieser Begriff ist zur Hälfte eine Fehlbezeichnung. Denn auch wenn hier die Daten aus dem abgeschlossenen Quartal analysiert werden, geht es primär um den Blick nach vorn.

Stellen Sie ein Team zusammen. Dieses sollte einen Querschnitt aus dem Unternehmen darstellen bzw. darin sollten alle vom OKR-Prozess betroffenen Abteilungen vertreten sein. **Tipp:** Die Mitglieder sollten vor der Retrospektive Feedback der am Prozess Beteiligten eingeholt haben. So werden alle betroffenen Mitarbeiter repräsentiert. Überprüfen Sie alle Dimensionen des Prozesses. Die Retrospektive beschäftigt sich weniger

mit dem Grad der Zielerreichung im abgelaufenen Zyklus als mit der Prozessgestaltung selbst. Dazu gehört nicht zuletzt die Team Health, also die Frage, wie gut die betroffenen Abteilungen den Prozess vertragen haben.

Tipp: Laden Sie die Teilnehmer der Retrospektive zu einem umfassenden Brainstorming über positive und negative Resultate des OKR-Zyklus ein und stellen Sie die negativen in einer Nutzen-Aufwand-Matrix dar. So erkennen Sie schnell, welche Quick Wins Sie generieren können.

Verstehen Sie Fehler als Verbesserungschancen. Was Sie im Review dem Team zum Umgang mit Fehlern und Zielverfehlung im agilen Denken kommuniziert haben, muss auch für Sie selbst und die gesamte Führungsstruktur Ihres Unternehmens gelten. **Wichtig:** Eine positive und konstruktive Fehlerkultur ist das A und O des agilen Managementansatzes.

Schauen Sie nach vorne. Die Retrospektive ist eigentlich der erste Schritt zur nächsten Iteration des OKR-Zyklus. Legen Sie die nächsten Ziele und Key Results fest und stoßen Sie auf Basis des Feedbacks Änderungen im Prozess an. **Tipp:** Erstellen Sie eine Top 3 der Quick Wins, die den größten Nutzen für den anstehenden Zyklus ergeben.

3. Einführung von OKR in Unternehmen - die Rolle externer OKR-Professionals

„Wer ein ‚Warum‘ hat,

kann mit fast jedem ‚Wie‘ umgehen.“

Viktor Frankl

Bevor Sie das agile Rahmenwerk in Ihrem Unternehmen einführen, müssen Sie ihm das Feld bereiten. An dieser Stelle entfalten **Coachings und Begleitung durch**

externe OKR-Professionals ihre größte Wirkung. Selbst wenn im Unternehmen bereits Kenntnisse über agile Management-Tools vorliegen und sie eine gewisse Akzeptanz genießen, verbinden sich bei einer gelungenen Implementierung von Objectives & Key Results **Detailwissen und Erfahrung**, denn die zugehörigen Prozesse sollten sich reibungslos in bestehende Strategieprozesse einbetten lassen. Im Anschluss bietet es sich unbedingt an, eigene zertifizierte OKR Professionals ausbilden zu lassen. Dies bieten wir Ihnen gerne, individuell auf Ihr Unternehmen und Ihre Wünsche und Bedürfnisse maßgeschneidert, an in Kooperation mit der Erasmus Hochschule Basel (EHS) und unserem langjährigen Kooperationspartner **Prof. David Tan**, bekannt als ‚Mr. OKR‘, mit dem ich auch als Dozent u.a. an der EHS Hochschule gemeinsam lehre. So erhalten Ihre Teilnehmenden auf Wunsch nach bestandener Abschlussprüfung das begehrte Hochschulzertifikat ‚Certified OKR Professional‘.



Einbettung in die Unternehmensstrategie: Am Anfang des gesamten Prozesses steht die Verständigung darüber, wie sich die agile Management-Methode in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfügen lässt. OKR bezieht sich auf kurzfristige Strategieprozesse, mit denen sich die strategischen Ziele des Unternehmens besser verwirklichen lassen. Und diese Ziele bilden die praktische Umsetzung der wertebasierten Aspekte einer

wirtschaftlichen Unternehmung, also ihrer Mission und Vision.

An dieser Stelle müssen Sie auch entscheiden, ob Sie den gesamten Prozess top-down entwickeln oder schon bei der Planung des ersten OKR-Zyklus Mitglieder aus den betroffenen Teams oder Abteilungen hinzuziehen wollen. Während der erste Ansatz möglicherweise eine schnellere Festlegung des Prozessablaufs ermöglicht, verringert der zweite die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter von der Einführung der neuen Management-Methode ausgeschlossen fühlen.

Bereits an dieser Stelle sollte ein **Strategieeigentümer** (strategy owner) bestimmt werden. Diese Person ist in der Regel dasjenige Mitglied des Managements, das die strategischen Ziele in den Prozess einfüttert, die als OKR-relevant ausgewählt wurden – das sogenannte Strategy Backlog.

Workshops für die Kommunikation: Externe OKR-Professionals sollten auch die Einführung des Managementansatzes im Unternehmen gestalten und begleiten. Workshops sind eine gute Option nicht nur für die Verbreitung von Informationen über die anstehenden Prozesse. Sie erlauben auch auszuloten, wie sich die Belegschaft und das Management dazu verhalten. Dieser Aspekt darf durchaus Einfluss darauf nehmen, in welchem Maß und in welcher Geschwindigkeit das Rahmenwerk im Unternehmen eingeführt wird. Die bestehende Akzeptanz oder Ablehnung beschreibt sozusagen die (betriebs-) politische Dimension der OKR-Einführung.

Wichtig: Gerade, wenn Sie den Eindruck haben, dass in der Belegschaft oder Teilen des Managements Skepsis gegenüber der Einführung eines OKR-Frameworks bestehen, sollte sich die erste Iteration nicht durch

unscharfe Ziele oder demotivierende Key Results auszeichnen. Sie könnten eine bestehende Ablehnung verstärken. Auch hier unterstützt die Expertise externen OKR-Professionals, durch einen überzeugenden ersten Zyklus Widerstände im Unternehmen zu überwinden.

Erste Schritte – Starten Sie einen Piloten: Um die Akzeptanz des agilen Strategiemanagements zu erhöhen, darf der erste OKR-Zyklus von den folgenden abweichen. Gerade, wenn die Einführung der Methode einen Kulturwandel im Unternehmen bedeutet, kann aus dem „Darf“ sogar ein „Muss“ werden. Der OKR-Experte Ben Lamorte hat dafür den Begriff „crawl-walk-run“ geprägt. Das Bild des schrittweise Laufens lässt sich in Vertriebsteams konkret so umsetzen: Beginnen Sie mit einem Pilotprojekt. Indem Sie den Einsatz von OKR zunächst auf einen Teilbereich einer Abteilung beschränken, lassen sich dessen Erfolge leicht messen. Denn die verwendeten Metriken beziehen sich auf Aspekte, die für alle Mitarbeiter der Abteilung bekannt und relevant sind.

Ein gelungenes Pilotprojekt leistet mehr Überzeugungsarbeit als tausend Worte.

Definieren Sie zunächst nur ein Ziel. Gleich, ob Sie das Framework für ein Pilotprojekt oder den gesamten Betrieb einführen, können Sie es für den ersten Zyklus auf ein Ziel mit den üblichen zwei bis vier Key Results einschränken. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg und positives Feedback. Zudem können sich die Angestellten auf das Prinzip des OKR-Ansatzes konzentrieren und erlernen es leichter.

Achten Sie aber darauf, dass die Key Results nicht zu einfach zu erreichen sind.

Verfolgen Sie einen holokratischen Ansatz. Wie oben angedeutet, sind strategierelevante Aspekte des Vertriebs oft von anderen Abteilungen abhängig. Gerade bei der Kundenbindung oder -gewinnung etwa sind technologische Lösungen schnell veraltet. OKR-Ansätze verlangen daher oft nach crossfunktionalen Teams, die hier etwa neben der Vertriebsabteilung IT und Produktentwicklung umfassen. Ein holokratischer Ansatz bestimmt als Teilhabende am OKR-Prozess alle betroffenen Mitarbeiter aus den relevanten Abteilungen und überschreitet Hierarchiegrenzen.

Vom Supportmitarbeiter bis hin zum Management werden alle betroffenen Unternehmensmitglieder zu Teilen des Teams.

4. Die am OKR-Prozess beteiligten Personen

Management: Sie in der Unternehmensführung formulieren nicht nur die OKR-Ziele im Einklang mit den Visionen und Strategien des Unternehmens. Sind Sie in den Prozess selbst aktiv eingebunden, **leben Sie jeden Tag die Werte agilen Managements** vor. Sie zeigen Change-Leadership und sorgen durch Ihre Vorbildfunktion dafür, dass der agile Managementansatz in der Belegschaft Akzeptanz findet.

OKR-Master oder OKR-Professional: Auch OKR-Owner genannt, handelt es sich um die Person, die den Prozess organisiert und koordiniert. Der Begriff OKR-Master ist der treffende, denn er betont dessen zentrale Rolle: Als Treiber ist es seine Aufgabe, das Framework zu hegen und zu pflegen und dafür zu sorgen, dass der Prozess in Gang kommt, am Laufen bleibt und zu einem erfolgreichen Abschluss gelangt. OKR-Master/Professional unterstützen die Teams, kontrollieren die Formulierung

von Zielen und Key Results und die Integration von Teamarbeit, OKR-Prozess und Unternehmensstrategie. Sie nehmen wahr, wenn Kommunikation stoppt, sorgen dafür, dass Erfolgshindernisse aus dem Weg geräumt werden und achten darauf, dass der Fokus auf die Ziele in den Teams hoch bleibt. **OKR-Master sind die Nabe, um die sich das Rad OKR dreht.**

Teamleitung: Im Alltag koordinieren die Teamleads die Integration von Tagesgeschäft und OKR-Vorgaben. Sie sorgen für den Input von unten und kommunizieren den in der Abteilung wahrgenommenen Verbesserungsbedarf, der sich als OKR-Ziel formulieren lässt. Während des Zyklus überwachen sie die Ausrichtung des Teams an den Zielen, überprüfen Fortschritte durch Check-ins und tragen die Verantwortung für die Performance des Teams.

Wichtig: Teamleads sind die vorderste Reihe, die sich um die Motivation der Mitarbeiter kümmern. Sie sorgen dafür, dass die **Balance zwischen agilem Management und Tagesgeschäft** reibungslos ausfällt.

Mitarbeiter: Im OKR-Prozess generieren sie die Resultate. Ohne ihr Engagement gibt es keine Zielerreichung. **Kultivieren Sie daher ihre Motivation und binden Sie sie von Anfang an in den Ablauf ein.** Ihre Mitarbeiter erhalten im Zyklus zusätzlich Aufgaben und müssen sich neuen Herausforderungen stellen. Holen Sie ihr Feedback ein und unterstützen Sie sie beim Erreichen der Key Results.

Wichtig: Machen Sie Ihrer Belegschaft verständlich, dass sie nicht einer neuen Art der Leistungsbewertung unterworfen werden. Vielmehr arbeiten sie aktiv an der **Transformation des Unternehmens zu einem noch resilienteren, noch zukunftsfähigeren Arbeitgeber mit.**

Tipp: Vergessen Sie nicht, dass sich Ihr OKR-Prozess aller Wahrscheinlichkeit crossfunktional auf verschiedene Abteilung erstrecken wird. Nehmen Sie die relevanten Akteure in IT und HR, Produktentwicklung und Controlling von Anfang an mit. Fällt an diesen Schnittstellen die Kommunikation suboptimal aus, wirkt sich das schnell auf den ganzen Prozess aus.

Für eine gelungene Ersteinführung ist ein **externer OKR-Experte** die zentrale Figur.



Das gilt um so mehr, wenn Sie der Überzeugung sind, dass eine agile Kultur in Ihrem Unternehmen erst eingeführt werden muss. Dies gelingt über individuelle Coachings für die Führungsebene, wie zentrale Akteure, vor der Umsetzung des OKR-Prozesses.

Ebenso gehört die Vermittlung der Methode und agilen Kultur des Ansatzes in Workshops und Schulungen dazu. Durch ihre Erfahrung und ihren Blick von außen sind externe Berater prädestiniert, Ihnen bei der Ermittlung realistischer Ziele und der Implementierung funktionierender Ablaufstrukturen zur Seite zu stehen. Der OKR-Coach, als erfahrener Experte, hilft Ihnen wirksam dabei, die OKR-Kultur im Unternehmen zu

verankern und unterstützt den Wandel zu einer agileren Arbeitsweise.

5. Darum ist der OKR-Ansatz für den Vertrieb ideal

„Ständige Anpassung und Neuausrichtung ist eine Kernkompetenz des Vertriebs.“

Claudia Thonet

Vertriebsteams kämpfen an vorderster Front, wenn es um die Generierung von Umsatz geht. In der Folge orientieren sich die Mitarbeiter dort an den Zahlen des Tagesgeschäfts. Zudem werden sie stark an ihrer individuellen Leistung gemessen, etwa in Form von Provisionen und anderen finanziellen Anreizen. An diesen Stellschrauben können Sie ansetzen, wenn Sie für Ihre Vertriebsteams OKR einführen wollen.

Denn **folgende Eigenschaften Ihres Vertriebsteams lassen sich schnell an agile Prozesse anbinden:**

Quantitative Ausrichtung: Vertriebsteams sind in der Regel bereits an zahlenmäßig messbare Performancegrößen gewöhnt. Sie können Key Results gut einschätzen und gewinnen damit **schnell Zugang** zum quantifizierbaren Aspekt des OKR-Prozesses.

Kontinuierliche Erfolgsmessung: In der Schnellebigkeit des Tagesgeschäfts werden Vertriebsmitarbeiter eng getaktet an ihrer Leistung gemessen. Die **engen Feedbackschleifen** im OKR-Zyklus stellen daher keine Überforderung dar.

Schnelle Anpassung: Auf die Vertriebsabteilung schlagen Veränderungen im Kundenverhalten am schnellsten durch. Im Grunde ist sie **immer schon agil** unterwegs und muss sich an kurzfristige Änderungen anpassen.

Eigenverantwortung im Alltag: Die individuelle Orientierung von Vertriebsmitarbeitern stellt Sie zwar bei der Einführung agiler Prozesse vor Herausforderungen – mehr dazu im nächsten Kapitel. Sie bedeutet aber auch das Vorhandensein eines hohen Verantwortungsbewusstseins und einer **Bereitschaft zur Selbstverpflichtung**.

Crossfunktionales Arbeiten als Standard: Vertriebsteams haben im Alltag bereits eine **enge Anbindung an andere Abteilungen**, mit denen sie im Rahmen des OKR-Zyklus zusammenarbeiten werden. Dazu gehören u.a. die IT, die Produktentwicklung oder das Marketing.

Darum macht im Ergebnis OKR für Ihr Vertriebsteam besonders viel Sinn und einen signifikanten Unterschied beim Umsetzungserfolg:

- ✓ Vision, Mission und Strategie werden an Ihre kurzfristige, operative Planung angeschlossen
- ✓ Klarheit und Fokussierung sorgen für die gewünschten Ergebnisverbesserungen
- ✓ Fortschritte werden messbar und transparent
- ✓ Verbesserte Kommunikation und Transparenz
- ✓ Motivationsschub durch ambitionierte Ziele
- ✓ Förderung der Eigenverantwortlichkeit & gleichzeitig Stärkung des Teamzusammenhalts
- ✓ Kontinuierliches Lernen im Team
- ✓ Katalysator für die Transformation hin zur zukunftsfiten Organisation
- ✓ Schnelle Reaktionsmöglichkeit auf Veränderungen durch den fortlaufenden OKR-Prozess
- ✓ Zielgerichtete Zusammenarbeit & Aufbrechen von Silodenken einzelner Bereiche

6. Besondere Herausforderungen für die OKR-Einführung im Vertrieb

Wenn die genannten Eigenschaften es Ihnen erleichtern, agiles Strategiemanagement in Vertriebsteams einzuführen, so stellen Sie sich auch vor eine besondere Herausforderung. Denn die Mitarbeiter sind zwar vergleichsweise agil im Alltag, aber das **OKR-Framework** bezieht sich auf eine andere, **langfristige und qualitative Ebene**. Sie müssen Ihren Mitarbeitenden im Vertrieb daher transparent vermitteln, wie sie ihre Orientierung an den Zielen und Key Results des OKR-Rahmenwerks und die klassischen Vertriebskennzahlen im Arbeitsalltag getrennt halten. Und das muss geschehen, ohne dass einer der beiden Aspekte vernachlässigt wird. Um diese Balance präzise und transparent zu kommunizieren, empfiehlt sich für die Formulierung und Vermittlung die Unterstützung durch einen externen OKR-Coach. Diese Herausforderungen gilt es zu meistern:

Quantitative Ausrichtung, aber richtig: Ja, dieser Punkt beschreibt oben eine der Affinitäten, die Vertriebsteams mit dem OKR-Ansatz besitzen. Allerdings ist es von höchster Bedeutung, die besondere Rolle der Key Results der agilen Methode herauszustreichen. Sie können durchaus eine Steigerung klassischer KPIs umfassen, sind aber immer an das konkrete Ziel des OKR-Prozesses gebunden. Sie gelten also nur für das Quartal und werden danach ersetzt oder angepasst. **Tipp:** Kommunizieren Sie den Mitarbeitern genau, wie sich konkrete Key Results in die Verfolgung von KPIs einbetten lassen. Vermeiden Sie Zielerreichungskonflikte zwischen Key Results und KPIs.

Teamplayer statt Einzelkämpfer: Vertriebsmitarbeiter werden meist an ihrer individuellen Performance gemessen. Der OKR-Ansatz setzt aber voraus, dass die Ziele als Team erreicht werden.

Hier kann es helfen, das Ziel selbst als Teamziel zu formulieren, in dem die individuelle Leistung aufgeht. Ebenfalls wichtig ist die Selbstorganisation des Teams. So kann es etwa selbst gewichten, welches Teammitglied aufgrund individueller Stärken welche zielrelevante Rolle übernimmt.



Bild ©Mediterraneo #901792680 stock.adobe.com

Intrinsische Belohnungen plus Provisionen: Aus den ersten beiden Punkten folgt die klassische Anreizsteuerung bei Vertriebsteams durch finanzielle Boni und Provisionen. Diese sollen und können im OKR-Prozess nicht ersetzt werden. Sie lassen sich aber ergänzen. Dies geschieht zum einen durch finanzielle Anreize für eine Zielerreichung, die sich nur als Team erreichen lässt. Zum anderen ist es ratsam, in Meetings die intrinsische Belohnung hervorzuheben, die sich aus dem gemeinsamen Erreichen von Zielen ergibt.

Outcome statt Output: Erwartet wird von den Vertriebsmitarbeitern nicht primär mehr Fleiß oder Anstrengung bei der Umsetzung ihrer Kernkompetenzen, sondern die Offenheit zur Annahme neuer Prozesse

und optimierter Strukturen. **Wichtig:** Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern nicht nur den Umgang mit neuen Technologien, sondern auch mit einer neuen Kultur – indem Sie sie vorleben. Das geschieht etwa in der Kommunikationskultur zwischen Vertretern verschiedener Abteilungen bei Meetings.

Ausdauer statt Sprint: Fordert die Vertriebstätigkeit von den Mitarbeitern sozusagen den Sprint als Dauerzustand, also hohe Beweglichkeit im Erreichen kurzfristig gemessener Ziele, zeichnet sich ein gelungener OKR-Prozess durch hohen Fokus über längere Zeit aus. **Tipp:** Hier sind die Weeklys die passende Stellschraube, um bei Ihren Vertriebsmitarbeitern die Motivation hoch zu halten und dafür zu sorgen, dass die agile Strategieumsetzung über dem Tagesgeschäft nicht in Vergessenheit gerät.

Crossfunktionalität neu denken: Vertriebsteams arbeiten zwar in der Regel mit anderen Abteilungen zusammen. Die Zielerreichung im OKR-Prozess setzt aber mehr voraus, als dass verschiedene Abteilungen einander Serviceleistungen erbringen oder Technologien bereitstellen. Vielmehr müssen die verschiedenen Abteilungen sich bewusst sein, dass sie gemeinsam an einem Ziel arbeiten. **Wichtig:** Schaffen Sie durch transparente Kommunikation des OKR-Prozesses in den betroffenen Abteilungen eine gemeinsame Ausrichtung aller Beteiligten am gemeinsamen Ziel.

Transparenz durch Technologie: Aus der Crossfunktionalität ergibt sich zum einen die Bedeutung von Technologien zur Datenerhebung und Dokumentation. Alle am Prozess beteiligten Personen müssen immer auf demselben Stand sein. Das geschieht etwa durch allen zugängliche, einheitliche Informationssysteme. Dabei kann es sich um einfache Google- und Excel-Sheets handeln oder dedizierte OKR-Programme wie Weekdone oder Monday.



Bild ©hobbitfoot #417474186 stock.adobe.com

7. Die TOP 10 der Best OKR-Practices im Vertrieb

Die folgenden Best Practices geben Ihnen einen schnellen Überblick, worauf Sie bei der Einführung von Objectives & Key Results achten sollten, um die agile Ausrichtung Ihrer Vertriebsteams erfolgreich zu implementieren:

1. Greifen Sie bei der ersten Formulierung des OKR-Prozesses auf einen externen Experten zurück. So kommt die Einführung agiler Praktiken in Ihrem Unternehmen sicher vom Boden, Skepsis wird überwunden und agiles Denken verwurzelt sich schneller in der Belegschaft.
2. Kommunizieren Sie unternehmensweit das **'Warum'** des neuen Ansatzes. Schaffen Sie Akzeptanz über transparente Verständigung.
3. Benennen Sie einen OKR-Master bzw. -Owner, der sich ganz auf diese Rolle konzentrieren kann. So haben Sie die Begleitung des gesamten Prozesses in einer Hand.
4. Investieren Sie in den Teamgedanken Ihrer Vertriebsmitarbeiter und formulieren Sie Ziele, die sich

nur im Team erreichen lassen. Passen Sie auch die Anreize entsprechend an.

5. Begleiten Sie das Team eng im Prozess und halten Sie den Fokus auf die OKR-Ziele aufrecht. Achten Sie darauf, dass diese und andere Leistungskriterien als getrennt, aber einander verstärkend wahrgenommen werden.

6. Passen Sie den ersten OKR-Zyklus an das bestehende Maß an Akzeptanz im Unternehmen an. Beginnen Sie gegebenenfalls mit nur einem Ziel oder einem Pilotprojekt.

7. Formulieren Sie drei, maximal fünf klare, aussagekräftige und strategierelevante Ziele.

8. Setzen Sie transparent quantifizierbare Key Results so, dass die Mitarbeiter gefordert werden, ohne überfordert zu sein.

9. Vermeiden Sie Überschneidungen und Zielkonflikte durch unternehmensweite Transparenz bei der Kommunikation.

10. Verstehen Sie Fehler als Lernchancen und Scheitern als Motivation, im nächsten Zyklus erfolgreich zu sein. OKR beschreibt einen Prozess nach vorne blickender Strategietransformation zu agilem Denken.

Fazit: Die agile Strategieumsetzung im Vertrieb ist unerlässlich und setzt eine präzise Implementierung voraus. Das sagen übrigens nicht etwa wir, sondern unsere vielen begeisterten Referenzstimmen aus dem Mittelstand. Die haben bereits erlebt, welcher Zukunftsbooster in OKRs steckt.

Wollen Sie Objectives & Key Results als agiles Management-Tool in Ihrem mittelständischem Vertriebsteam einführen, **können Sie auf eine bereits bestehende Affinität zu agilen Ansätzen zurückgreifen, müssen aber zugleich den OKR-Prozess davon sauber getrennt halten.** Das Gelingen steht und fällt mit der Implementierung von Zielen und Key Results, die den Arbeitsalltag ergänzen, ohne mit bestehenden Zielsetzungen und KPIs zu kollidieren. Im Idealfall erreichen Sie damit zugleich eine Änderung der Arbeitskultur und Synergien mit dem Tagesgeschäft.



Was wir allen interessierten Kunden anbieten, um zu prüfen, wo Ihr Unternehmen oder auch einzelne Teams in Punkt **OKR Readiness** steht, ist unser beliebter **Quick-Check**. Gerne sprechen Sie mich darauf an, dann schauen wir gemeinsam, wie wir Ihr Team passgenau unterstützen können.

Dieses Optimum an Transformation ohne Effizienzeinbußen setzt einen nüchternen Blick auf die bestehende Unternehmenskultur und die existierenden Potentiale einer Umsetzung agiler Methoden voraus.

Diesen Blick bringt ein externer OKR-Coach mit, der den etablierten Prozess in die Hände eines dedizierten Prozesseigentümers übergeben kann. Wir stehen Ihnen für die Einführung, Implementierung und Optimierung der agilen Strategieumsetzung in Ihrem Unternehmen gerne als erfahrener Begleiter zur Seite.

Wollen Sie dieses Jahr endlich auch von all diesen Vorteilen profitieren?

Dann lassen Sie uns persönlich über Ihre strategischen Vorhaben sprechen.



OKR in der Praxis Agile Strategieumsetzung im Vertrieb

In unserem spannenden EHS-Kurs erhalten Teilnehmende Kompetenzen, wie sie als OKR Professional Strategien systematisch im Vertrieb entwickeln, um sie anschließend agil und erfolgreich umzusetzen. Sie lernen Schritt für Schritt, wie sie ausgehend von den strategischen Vertriebszielen, Quartalszielen (Objectives) und konkreten Ergebnissen zur Messung der Zielerreichung (Key Results) definieren, planen und agil realisieren. Nach dieser konsequent praxisorientierten, und auf Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse basierenden, Ausbildung sind unsere Teilnehmenden in der Lage, ihr Unternehmen bei der Implementierung sowie Transformation agiler Strategien im Vertrieb & darüber hinaus erfolgreich zu begleiten.

Dieser Intensiv-Kurs für die Praxis zeichnet sich aus durch die passgenaue Mischung aus Trainer-Input, praxisorientierten Übungen, Reflexion und Feedback im engsten Kreis. Dazu gibt's jede Menge wertvolle Praxistipps und unsere TN profitieren zusätzlich vom gegenseitigen Best-Practice-Erfahrungsaustausch. Eine Kombi, die durchschlagenden Erfolg garantiert. Optional können sich die TN im Anschluss an den mehrtägigen Kurs, mit einer Praxis-Transfer-Aufgabe inkl. Präsentation, ihr persönliches Zertifikat von der Erasmus Hochschule in Basel als „(Certified) OKR Professional Sales“ sichern.

Hier klicken um mehr zu erfahren.

<http://erasmus-hs.ch/kurse>

**Ich bin bereit, Ihren OKR-Vorhaben
wirksam Vorschub zu leisten.
Sind Sie es auch?**



Ihr Tobias Bobka



**WER AUFHÖRT,
BESSER ZU WERDEN,
HAT AUFGEHÖRT,
GUT ZU SEIN.**

umsetzungsprofis.de 