Vom Einzelkämpfer zur Wir-Kultur

"Liege ich mit meinen Zahlen im, über oder unter Plan?" Das ist eine zentrale Frage für Vertriebler. Und, in Zeiten der Transformation greift sie zu kurz. Der Kulturwandel verlangt geschmeidigere Messinstrumente als reine KPIs.

In Transformationszeiten ist es wesentlich, dass das Unternehmen dem Kunden mindestens einen Schritt voraus ist. Der Vertrieb spielt dabei mit seiner Kundennähe eine wesentliche Rolle, kann wertvollen Input liefern und den Wandel maßgeblich pushen.

Damit diese Ressource aktiviert und erfolgreich eingesetzt werden kann, muss in einem ersten Schritt die Unternehmenskultur an die neuen Anforderungen angepasst werden. Das ist Führungsaufgabe. Erst, wenn eine Wir-Kultur vom Top-Management aus und gemeinsam mit der gesamten Belegschaft in die Organisation hinein etabliert wurde, kann der Vertrieb agil arbeiten und sich an den entsprechenden Strategieinstrumenten ausrichten und von aussagekräftigen Messinstrumenten bewerten lassen. Das folgende Beispiel des weltgrößten Haushaltsgeräteherstellers verdeutlicht diesen Prozess:

Der CEO von Haier als Rahmengestalter

Zhang Ruimin, der CEO von Haier, arbeitet seit mehr als zehn Jahren konsequent an seiner Vision eines offenen Ökosystems aus Nutzern, Erfindern und Partnern. Jeder soll möglichst keine Distanz zum Kunden haben und sich für

Kompakt

- Der Kulturwandel in den Unternehmen erfordert flexiblere Messinstrumente als reine KPIs.
- Ein System aus Balanced Sore Card und OKRs erweist sich als wirkungsvolles Strategie- und Messinstrument.
- Die Verantwortung für den Prozess und die korrekte Einführung des Instruments sollte eine Person aus dem Unternehmen übernehmen.

diesen voll verantwortlich fühlen. Hamel und Zanini vom Management Lab attestieren Haier eine erfolgreiche Transformation seiner 75.000 Mitarbeiter in über 4000 agile Mikrounternehmen.

Dabei sieht sich der CEO als Rahmengestalter, innerhalb dessen die Mitarbeiter aus Nutzersicht selbst den Umbau geplant und durchgeführt haben. Vorbild für die Architektur ist für ihn das Internet. Es besteht aus kleinen Stücken, die lose zusammenhängen und dennoch kohärent sind. Alle verfolgen dasselbe Ziel: einen einzigartigen Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Der Vertrieb kann besonders gut von marktorientierten Nutzer-Mikrounternehmen (MU) des ehemaligen Konzerns lernen.

Jede Einheit fasst zehn bis 15 Mitarbeiter, die aus dem alten Haushaltsgerätegeschäft eine kundenzentrierte, webbasierte neue Welt erfinden: von Haushaltsgeräten für junge, urbane Nutzer bis zu intelligenten Kühlschränken, die ein Signal an einen Dienstleister auslösen, innerhalb von 30 Minuten Lebensmittel zu liefern und nutzt andere MUs als Dienstleister. Jede MU bildet sich rund um ein Produkt, das wiederum Mehrwert für den Kunden schafft. Mitarbeiter und Führungskräfte bewerben sich für eine neue MU. Das Team entscheidet wie ein eigenständiges Unternehmen über alles: Führung, Budget, Ziele. Die Bindemittel aller Einheiten sind die Wertschöpfung und die gemeinsame Verantwortung den Kunden gegenüber.

Balanced Score Card und OKRs

Messinstrumente definieren, wohin die Reise für den Vertrieb gehen soll. Dabei reichen die klassischen KPIs nicht mehr aus, die Messung der Qualität ist ebenso essenziell für den Erfolg. Empfehlenswert für den agilen Vertrieb ist ein Mischsystem aus Balanced Scorecard und OKRs (Objectives & Key Results), das bei Marktgrößen wie Zalando und Google erfolgreich angewendet wird. Über die Balanced Scorecard wird sichergestellt, dass Wirtschaftlichkeit, aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse, technologische Entwicklung und agile Teams zusammenspielen und im Sinne der Vision nach vorne arbeiten. Der Übergang von KPIs auf agile Messmethoden sollte aber schrittweise geplant werden. Und davor ist sicherzustellen, dass die Führungskraft bereit ist, die Zielverantwortung bei den Teams zu verorten. Das nächste Beispiel zeigt, wie Vertriebsleiter die Balanced Score Card formulieren können:

Formulierung der Balanced Score Card

Vision: Wir bieten unseren Kunden die besten medialen Lösungen (on- und offline) für ihre Bedürfnisse an. Dabei denken wir konsequent aus Kundensicht und arbeiten vernetzt mit anderen Bereichen und Partnern. Wir denken und handeln selbstorganisiert und nutzen agile Frameworks.

Unternehmensperspektive: Wir sind Vorreiter und teilen unser Wissen und unsere Erfahrungen mit den anderen Bereichen des Unternehmens. Wir sehen uns als Leuchtturm und wollen andere einbinden und anstecken.

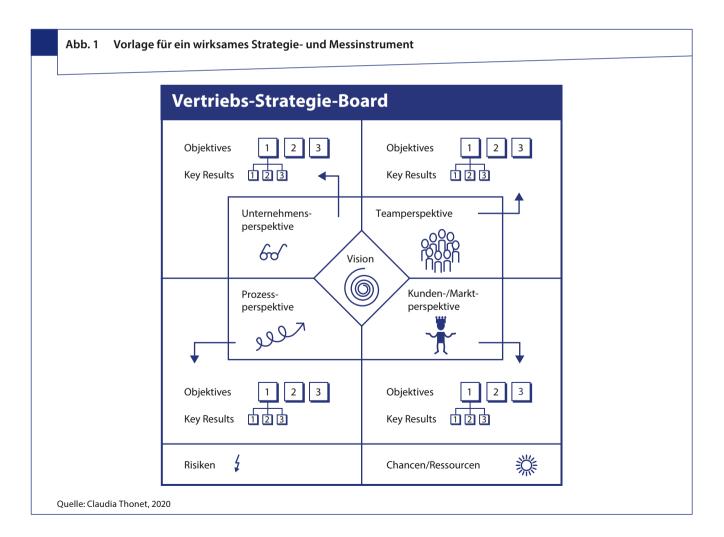
Kunden-/Marktperspektive: Wir entwickeln eine vorbildliche Kundenreise und bieten den Kunden Omnichannel-Lösungen.

Teamperspektive: Wir können von überall effizient arbeiten. Dies tun wir in zeitgemäßem Ambiente und in flexiblen Teams. Dabei setzen wir modernste Technik ein. Wir bilden uns ständig persönlich und als Team weiter und haben Spaß bei der Arbeit.

Prozessperspektive: Wir testen kontinuierlich neue Prozesse und Technologien und entwickeln diese für uns weiter. Wir arbeiten mit Design Thinking und Kanban als agile Frameworks, um Innovationen voranzutreiben und Arbeitsprozesse sichtbar zu machen.

Hohe Sinnstiftung und intristische Motivation

Objectives and Key Results strukturieren und definieren in den vier Bereichen der Balanced Score Card jeweils die Ziele für drei bis vier Monate. Sie brechen diese auf die Umsetzungsebene herunter. Und da sie aus den jeweiligen Teams



Handlungsempfehlungen

So bauen Sie eine Strategie-Canvas

- 1. Entwickeln Sie eine kraftvolle Vision
- 2. Integrieren Sie Mitdenkende aus allen wichtigen Unternehmensbereichen
- 3. Betrachten Sie die Risiken und Gefahren von außen (Wettbewerb, Markt, Digitalisierung, etc.), die auf Ihre Visio Einfluss haben könnten, und notieren Sie diese unter "Risiken".
- 4. Betrachten Sie im Vergleich dazu die Ressourcen und Chancen, die Sie haben und notieren Sie diese unter "Chancen/Ressourcen".
- 5. Überlegen Sie, wie die Vision aus den vier Perspektiven aussieht. Welche Wirkungen hat sie auf Unternehmen, Kunden, Team, Prozesse? Wie lauten die Teilvisionen dieser Dimensionen?
- 6. Welche qualitativen Ziele (Objectives) nehmen Sie sich pro Ebene vor? Was wollen Sie dieses Jahr erreichen, um die Vision zu verwirklichen?
- 7. Anhand welcher messbaren Ziele (Key Results) bewerten Sie die Objectives?
- 8. Die OKRs werden für alle vier Ebenen der Vision gewählt und geplant. Die Teams bzw. Mitarbeiter entscheiden, welchen Beitrag sie dazu leisten wollen.
- 9. Anschließend betrachten Sie das gesamte Bild und gleichen die Risiken und Ressourcen mit Ihren Zielen ab. Haben Sie alles Wichtige bedacht? Passen die Prioritäten?
- 10. Die Strategie-Canvas wird nach jedem OKR-Turnus (vier bis sechs Monate) abgeglichen. Damit stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele mit der Vision verbunden bleiben und die Visio mit Leben gefüllt ist.

berechtigt und verlangt entsprechend Aufmerksamkeit. Daher ist es sinnvoll, eine Person aus dem Unternehmen für die Moderation und Entwicklung der Objectives and Key Results zu betrauen. Diese Person ist dafür zuständig, dass die OK-Rs aller Teilbereiche transparent erfasst werden und dass diese mit der Unternehmensvision passend verknüpft und vernetzt werden. Der Master trägt somit die Verantwortung für den Prozess und die korrekte Einführung.

Im Konkreten ist der OKR-Master für die Moderation der initiierenden Planung der qualitativen und quantitativen Ziele zuständig. In einem Monthly dokumentiert der Moderator prägnant die Bearbeitungszustände der Ziele. Nach drei bis vier Monaten moderiert und dokumentiert er die Selbstbeurteilung der Teams, die Anpassung der OKRs, die Analyse der Zusammenarbeit und die Ableitung der Learnings für den nächsten Zyklus.

Mit der eigens betrauten Person wird sichergestellt, dass das Team konzentriert an der Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung der OKRs arbeiten kann und der dynamische Prozess in den Händen einer Person gebündelt bleibt (mehr zum Thema OKR auf Seite 24 in diesem Heft).



Autorin

Claudia Thonet ist Inhaberin des Ausbildungsinstituts Berlin für agile Coachings und Trainings, Lehrtrainerin und Lehrcoach sowie Autorin des Buches "Der agile Vertrieb (Springer Gabler, 2020).

E-Mail: claudiathonet@claudiathonet.de

und Mitarbeiter heraus definiert werden, entsteht eine hohe Sinnstiftung und intrinsische Motivation.

Strategie- und Messinstrumente bauen auf der Unternehmensvision auf und werden in einem Vertriebs-Strategie-Board zusammengefasst und um die Risiken, Chancen und Ressourcen ergänzt. So hat der Vertrieb ein wirksames Instrument, das transparent und einsehbar gehalten werden sollte, damit sich die Mitarbeiter regelmäßig daran orientieren und messen können (siehe auch Abbildung 1).

Der Master als Moderator

Mit welchen Ressourcen können diese Entwicklungen begonnen und am Leben erhalten werden? Diese Frage ist sehr



Agiler Vertrieb



Thonet, C.: Weg von Positionen, hin zu Rollen, in: Sales Excellence, Nr. 5, Seite 22-24, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/17956704

Thonet, C.: Das Ende des Vertriebs, wie Sie ihn heute kennen, in:

Thonet, C.: Der agile Vertrieb, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/17774840