

## **Kapitel 3 (Auszüge)**

**OKR, MfP &  
anderer Stuff:  
warum  
manche  
durchstarten  
und andere  
nicht.**

OKR ist seit gut 2 Jahren ein hochgehandeltes Wunderinstrument. Google arbeitet seit dem ersten Tag damit und ist Aushängeschild und Vorreiter für das Verfahren.

Das einfache Grundprinzip besteht aus 3 Fragen:

1. Was will ich erreichen? – Das sind die qualitativen Ziele, die Objectives.
2. Wie kann ich es messen? – Das sind die quantitativen Indikatoren, die Key Results.
3. Wie kann ich das Ganze in einem engen zeitlichen Korsett von 1 bis 3 Monaten umsetzen?

Beispiel:

1. Was will ich erreichen? – Einen neuen Markt knacken.
2. Wie kann ich es messen? – Z.B. 100 Kontakte oder 10 Aufträge.
3. In welchem Zeitraum? – 10 Wochen.

Dabei gibt es noch eine gravierende Änderung: der Antrieb kommt nicht nur von oben, sondern auch von den Mitarbeitern.

Wenn Sie Ihr Unternehmen mit OKR führen, bekommen Sie eine sehr fokussierte Denkhaltung mit einem ungeheuren Speed ins Unternehmen. D.h. OKR verändert die Unternehmens- und Führungskultur in extrem hohem Maße.

So wird ein Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes „mitreißend“.

## **Tool 1: OKR Objectives + Key Results**

# Der OKR- Nutzen

## Warum – Wozu – Wie lange?

Viele Anwender beobachten, dass sich mit OKR die Umsetzungsgeschwindigkeit von Aufgaben um 70 % bis 100 % erhöht.

Die Geschwindigkeit ist das eine, die Effizienz dabei das andere. Denn durch den Themenfokus beschäftigt man sich mit Dingen, die nur vermeintlich wichtig sind, nicht oder deutlich weniger. Durch die klare Quantifizierung der Ziele gibt es keine Ausreden. Erfolg oder Nichterfolg lassen sich unstrittig belegen.

Die Methode geht den Anwendern innerhalb weniger Wochen in „Fleisch und Blut“ über. Und so entstehen im Unternehmen sowohl ein anderes Miteinander als auch ein echter Wettbewerbsvorteil.

Auch das Verhältnis der Initiativen bei Projekten dreht sich: ca. 60 % der Projekte kommen von den Mitarbeitern, ca. 40 % von der Geschäftsleitung. Verglichen mit der jährlichen Projekt- und Zielplanung in Unternehmen, meist ohne genaue Vorgaben, ist das eine radikale, höchst sinnvolle Veränderung.

Doch wann, wenn nicht jetzt, ist der richtige Zeitpunkt, um OKR zu nutzen? Denn alles, was hilft, Maßnahmen schneller umzusetzen und damit dem kräftezehrenden und verlustreichen Sog der Krise früher zu entkommen, ist jetzt wichtig, vielleicht sogar überlebenswichtig.

OKR ist daher das Tool der Stunde. Einfach in der Anwendung, hochwirksam, mit vielen positiven Nebenwirkungen.

Das Unternehmen geht mit einer Produktidee oder einem erste Prototypen ganz früh auf den Markt, um sich die Hörner abzustoßen: Es holt sich ein „Ja“ oder „Nein“ und entwickelt das Produkt entlang des Kunden-Feedbacks weiter, um erneut vorstellig zu werden.

Die klassische Vorgehensweise war es, eine Lösung erst perfektioniert auf den Markt zu bringen. Mit allem Drum und Dran und auch mit Features, die dem Kunden gar nicht wichtig waren. Diese Perfektion hat in der Entwicklung viel Zeit gekostet und das Produkt unnötig teuer gemacht.

Hier ist MfP eine Revolution. Es ist die Vorgehensweise, die Start-ups nutzen, weil sie wenig Zeit und Geld haben, um lange zu perfektionieren. Da muss der erste Schuss möglichst gut sitzen und dann wird feingetunt.

### **Exkurs**

Toyota hat dieses Prinzip mit einem anderen Fokus bereits in den 90ern genutzt. Damals wurde die Qualität am lebenden Objekt verbessert. Daher wurde das Auto sehr früh auf den Markt gebracht und alle auftretenden Fehler in dieser Beta-phase nachgebessert und abgestellt. Auf diese Weise war Toyota in der Lage, bereits nach 5 Jahren das Nachfolgemodell auf den Markt zu bringen und damit 2 Jahre früher als europäische Hersteller; bei einer überragenden Qualität.

## **Tool 2: MfP – Minimal funktionieren- des Produkt**

# Wer arbeitet damit?

Nun werfen wir einen Blick in Unternehmen, die diese Tools nutzen.

Und keine Sorge: es sind nicht die üblichen Verdächtigen. Weder die weltbekannten Namen aus dem Silicon Valley noch die mit Venture-Capital vollgepumpten und marktverzerrenden Jungunternehmen, die keine Gewinne erzielen.

Es sind „ganz normale“ Unternehmen. Sie kommen, mit einer Ausnahme, alle aus der DACH-Region. Und sie sind mehrheitlich dem Mittelstand zuzuordnen.

## **Das Ziel des CEO: Bürokratie radikal eliminieren**

- Das Unternehmen beschäftigt heute weltweit 70.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 30 Milliarden Dollar.
- Als Weltmarktführer produziert und vertreibt es „weiße Ware“, also Haushaltsgeräte wie beispielsweise Waschmaschinen.
- Das Unternehmen ist in über 4.000 Units aufgeteilt. Diese Microeinheiten bestehen aus Teams mit 8 bis 15 Mitarbeitern, nur die Produktionsteams sind größer.
- Ca. 10.000 Führungskräfte wurden abgebaut.
- Das Unternehmen teilt seine Mitarbeiter in drei Typen ein: Erfinder – Vermarkter – Partner.
- Die Kommunikation erfolgt im Team und über Plattformen.
- Alle Bereiche, auch alle internen Services wie Marketing, HR, IT müssen sich am Markt messen lassen: inhaltlich und mit ihren Verrechnungspreisen.
- Wer meint, etwas Neues am Markt anbieten oder in der Company verbessern zu können, meldet sich. Er muss sich bewerben und einen Pitch positiv abschließen. Dann kann er loslegen.
- Das Wachstum des Unternehmens liegt über 15 %, die Rendite bei 10 %.
- Die Tatsache, dass Haier ein chinesisches Unternehmen ist, macht das Beispiel noch interessanter.

# Haier

# Umantis

## Mit Flößen rascher zu neuen Ufern

- Stammkunden betreuen und im gleichen Ausmaß Neukunden gewinnen und neues Geschäft voranbringen, ist ein Spagat.
- Konfliktfördernd, kräftezehrend.
- Besser ist da eine Flotte autonomer Einheiten: Flöße, Ruderboote, Dampf- und Kreuzfahrtschiffe.
- Die Mitarbeiter entscheiden, wo sie mitwirken wollen.
- Ein Floß bedeutet Risiko, Abenteuer, Ungewissheit, denn es geht darum, einen neuen Markt zu finden und aufzubauen. Doch sobald der erste Kunde gewonnen ist, wird es zum Ruderboot.
- Autonomie ist dabei wichtiger als Synergie: jede Einheit kann alleine manövrieren.
- Um das Risiko zu kentern, bei einem Floß so gering wie möglich zu halten, muss ein neues Floß im Vorfeld zwei Hürden nehmen: zunächst muss es potentielle Kunden vorweisen, die bereit sind, für die neue Problemlösung zu bezahlen. Danach muss es sich in einem internen Venture Capital-Prozess durchsetzen.
- Das Unternehmen ist die Haufe Umantis AG mit ca. 130 Mitarbeitern, die zur Haufe-Gruppe gehört.

## **Wirtschaftsmagnet GmbH**

Das Siegel der stärksten Unternehmen

Christian Kalkbrenner – Dipl.-Kfm. (univ.)

Gstäudweg 72

D-88131 Lindau

[mail@wirtschaftsmagnet.de](mailto:mail@wirtschaftsmagnet.de)

[www.wirtschaftsmagnet.de](http://www.wirtschaftsmagnet.de)

Tel. +49 8382 409301

Wir können uns auch gerne vernetzen.



# **Kontakt**