



Entscheidend für den Sieg beim Schach ist neben dem Willen zu gewinnen die Strategie. Diese wiederum hängt davon ab, wie der Gegner einzuschätzen ist. Wer unsere Gegner sind und wo sie stehen, wissen wir bereits. Wir wissen auch, was wir können.

Die Gegner "schachmatt" setzen: Gewinnen mit 3W

W wie Wirtschaftlichkeit

W wie Wachstum

W wie Wettbewerbsvorteile

Doch was müssen wir tun, damit wir dem Gegner und seinen Manövern nicht ziellos ausgesetzt sind? Wir wollen das Heft in der Hand behalten, wollen flexibel agieren und gestalten. Nicht nur ziel- und hilflos auf den Gegner und den Markt reagieren. Dabei hilft uns die 3W-Strategie.

Strategie statt Blinde Kuh!

Was ist eine Strategie überhaupt? Strategie bedeutet zielgerichtetes Handeln. Handeln, um Risiken entgegenzuwirken, Chancen wahrzunehmen sowie Stärken und Schwächen zu verwerfen. Und damit ist eine Strategie vor allem das Gegenteil eines Blinde-Kuh-Spiels! Oder wie sagte Michael Gorbatschow: "Schach und Wirtschaft - die richtige Strategie entwickeln, unter Abwägung aller Umstände, bestimmt den Erfolg."

Die Strategie von Talkline wird durch drei Begriffe definiert: Wirtschaftlichkeit, Wachstum, Wettbewerbsvorteile nutzen. Henning: "Das Wesen der 3W-Strategie besteht darin, dass das Verhältnis der drei

Ws zueinander immer wieder neu austariert wird. Schließlich unterliegen die drei Aspekte den äußeren Einflüssen des Marktes - und die ändern sich bekannterweise: Change is constant!" Die permanente Ausrichtung an den drei Ws und ein Umverteilen der Gewichtung sichern unseren langfristigen Erfolg.

Top-Ziele in Zahlen

Wie können wir feststellen, ob unsere Aktivitäten und Anstrengungen nicht doch Blinde-Kuh-Spiele sind? Indem wir heute schon in fixen Zahlen festlegen, was wir im nächsten Jahr erreichen wollen. "Für den Mobilfunkbereich haben wir zusätzlich zu den bereits bekannten Kenngrößen

Mobilfunkkunden und EBITDA noch zwei neue Top-Ziele definiert", erläutert Torben: "Den Rohertrag pro Kunden sowie den betrieblichen Aufwand pro Kunden. Außerdem bleibt es bei den bekannten Zielen Kunden- und Mitarbeiter-Zufriedenheit."

So sieht sie aus: die neue Talkline-Zielkarte.

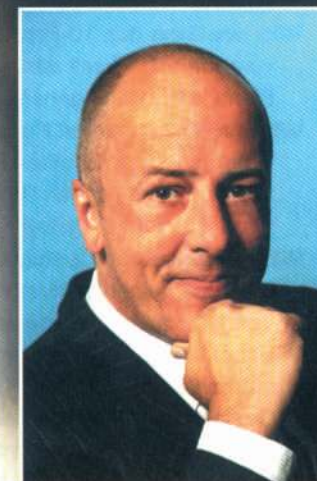
Warum wurden diese zusätzlichen Kenngrößen gewählt? Torben: "Weil jeder Bereich und jeder einzelne Talkliner in der Lage ist, Einfluss auf diese Faktoren zu nehmen. Sie sind in ihrer Größe nicht nur greifbarer als ein abstraktes EBITDA-Ziel, sie sind auch beeinflussbarer." Darauf haben Talkliner im Controlling und der IT genauso Einfluss wie die Talkliner im Vertrieb, Marketing oder Produktmanagement - um nur einige Bereiche zu nennen.

Dazu hat Torben ein Beispiel, nämlich das Insourcing unserer SMS-Plattform, der T-VASP: "Durch den tollen Einsatz der IT und des Produkt-Managements konnte hier unser Rohertrag pro Kunde deutlich verbessert werden. Seit dem 11. August konnten bereits viele Millionen SMS über die eigene Plattform abgewickelt werden."

Damit die Talkliner stets wissen, wo sie stehen, werden diese übergeordneten Unternehmensziele regelmäßig auf ihren Erreichungsgrad hin überprüft.

"Eine Messgröße ohne Zielgröße ist wertlos."

Torben



Und nun: Wie geht es weiter, was soll ich tun?

Keine Angst - wem dies alles zu abstrakt vorkommt, dem kann geholfen werden! Denn jetzt gilt es, unsere übergeordneten Unternehmensziele für die Bereiche, Abteilungen und jeden Talkliner in konkrete Unterziele und Maßnahmen herunterzubrechen. Denn nur wenn jeder Talkliner weiß, was zu tun ist und was die anderen machen, können wir diese Ziele auch alle gemeinsam erreichen. Und darum geht es ja schließlich - Zahlen hin oder her! Wenn die ganz konkreten Zahlen für die übergeordneten Ziele nach dem Ende des Budget-Prozesses feststehen, werden alle Fachbereiche in eigenen Workshops - analog zu den Werte-Workshops - erarbeiten, wie sie diese Top-Ziele am besten unterstützen. Hierzu wurde eine "Talkline-Zielkarte" entwickelt, in die für jede Abteilung und für jeden Mitarbeiter die jeweiligen Ziele eingetragen werden.

Was ist denn das?

Rohertrag pro Kunde: Umsatz abzüglich des Wareneinsatzes (beispielsweise Hardware), abzüglich der Dienstleistungen (z. B. der Minuten, die wir einkaufen) und abzüglich der Provisionen, die wir an Händler, Vertriebspartner etc. zahlen.

Betrieblicher Aufwand pro Kunde: Personalkosten (z. B. Gehälter), Mieten und Leasing für Anlagen und Geschäftsausstattung (Rechner, Server), Werbung und die Wertberichtigung und Abschreibung von Forderungen (also Forderungen an Kunden, die z.B. verstorben sind oder sich ins Ausland abgesetzt haben, die ständig überprüft werden, neu bewertet und dann u. U. angeschrieben werden).

EBITDA: Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation.

Noch mehr Ws: Was wir wollen...

Die 3W-Strategie wurde vom M-Team heruntergebrochen auf so genannte Handlungsmaximen. Zu jedem der drei Ws – Wirtschaftlichkeit, Wachstum und Wettbewerbsvorteile – wurde definiert, was sie für Talkline bedeuten. Aus diesen Handlungsmaximen wiederum wurden tatsächliche operative Ziele für das Jahr 2004 formuliert. Mehrere Dutzend DIN-A4-Seiten an greifbaren Unterzielen hat das M-Team zusammengetragen, der Input kam aus allen Bereichen.

Die folgenden "Wir wollen"-Beispiele stehen deshalb nur exemplarisch für den umfangreichen Zielkatalog.



Exemplarisch ein paar Beispiele unserer Handlungsmaximen:

Wir wollen die ARPU-Entwicklung durch effiziente Marketingaktivitäten mit den profitabelsten Produkten und Tarifen ausbauen.

Wir wollen nur Kosten produzieren, die ein "must" sind. Sie dürfen nicht "nice to have" sein.

Wir wollen regelmäßig unsere Einkaufskonditionen überprüfen und verbessern.

Wir wollen ständig neue wirtschaftliche Produkte entwickeln und anbieten, auch um weitere Geschäftsfelder zu erschließen.

Wir wollen das 10-Prozent-Projekt vorantreiben, damit wir zusätzliche Einnahmequellen generieren.

Wir wollen unseren Kunden mehr Überraschungseffekte bieten: Der Kunde soll sagen "Wooow, das hatte ich nicht erwartet!"

Wir wollen den Customer-Care-Bereich in einen effizienten Vertriebskanal umwandeln. Dabei wollen wir den Kundenservice auf hohem Niveau halten und die Qualität ständig verbessern.

Wir wollen in der gesamten Kommunikation das Ziel "Emotionale Marktführerschaft" und unsere Vision "Wir machen es Menschen leichter, miteinander in Verbindung zu bleiben" verfolgen.

Wir wollen uns so einbringen, dass wir Synergien nutzen und Ideen von Kollegen aufgreifen und umsetzen.

Wir wollen, dass das beliebteste Mobilfunk-Portal im Internet "www.talkline.de" heißt.

Wir wollen gute und profitable Neu-Kunden werben!

Wir wollen unseren Geschäftskunden-Bestand durch einen starken Vertrieb erhöhen. ■

Der Grund dafür ist:

Wir wollen Action!

Wie allen sicherlich aufgefallen ist, beginnt jeder Satz mit "Wir wollen ...". Denn schon allein durch die sprachliche Formulierung der Sätze wird die Action-Orientierung ausgedrückt. Alle Talkliner sind Teil des Prozesses, deshalb sind jetzt alle Talkliner gefordert, ihren Beitrag zu leisten.

Wie das?

Erst einmal wird jeder Vorgesetzte in seinen Teams den Zielkatalog vorstellen, und dann wollen wir uns alle bis Ende des Jahres auf umsetzbare Unterziele geeinigt haben – damit wir auch in Zukunft stets gut dastehen!