

WORKPATH CASE STUDY

# OKRs BEI METRO

## METRO ETABLIERT MIT OKRs EINE KUNDENZENTRIERTE ARBEITSKULTUR

Der Handelsriese METRO setzt auf starke Kollaboration über Geschäftseinheiten und Märkte hinweg. Ein Fokus auf Innovation ermöglicht neue Lösungen und digitale Geschäftsmodelle, die sich stärker am messbaren Kundennutzen orientieren. Dafür entwickelt sich die Tech-Tochter METRONOM von einem internen Dienstleister zu einem Wachstumstreiber, der im Zusammenspiel mit anderen Einheiten messbare Kennzahlen erfasst, die als Orientierung dienen.

### METRO OKR PROCESS



5 LÄNDER



2500 MITARBEITER



270+ TEAMS

Mit Workpath stellte die METRO die Arbeit auf das agile Steuerungs-Framework OKRs (Objectives and Key Results) um. Damit etablierte sie neue Prozesse für Planung, Koordination und Umsetzung strategischer Ziele sowie eine neue Unternehmenskultur mit cross-funktionaler Kollaboration und stärkerer Kundenzentrierung.

## UNTERNEHMEN

Die METRO AG ist mit 150.000 Mitarbeitern und mehr als 37 Milliarden Euro Jahresumsatz eines der weltweit führenden Großhandelsunternehmen im Lebensmittel- und Gastgewerbesektor. Mehr als 16 Millionen Geschäftskunden profitieren in 37 Märkten von den Metro-Leistungen. Um das Angebot laufend verbessern zu können, hat das Unternehmen 2017 die Entwicklungs- und Innovationseinheit METRONOM ins Leben gerufen. Hier arbeiten 2.500 Mitarbeiter daran, die Tech-Einheit des Konzerns von einem internen Dienstleister zu einem Wachstumstreiber für das operative Geschäft zu entwickeln. So soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig sichergestellt werden.



## HERAUSFORDERUNG

Durch die dezentrale Organisation neigten die Länder- und Geschäftseinheiten dazu, ohne Austausch untereinander zu operieren und wenig gemeinsame Initiativen zu entwickeln. Die Aufgabe der Tech-Tochter war es dabei, als interner Dienstleister im Auftrag der einzelnen Teams neue Features und Produktspezifikationen zu entwickeln. Als Orientierung hatten die Softwareentwickler lediglich Input und Feedback durch Geschäftseinheiten. Die notwendigen Feedback- und Abstimmungsschleifen orientierten sich dadurch nicht an messbaren Daten und hatten mitunter zeitliche Verzögerungen zur Folge.

## ZIEL

Kundenbedürfnisse und Marktentwicklungen sollten stärker in den Mittelpunkt sämtlicher Initiativen rücken. Mit Hilfe datenbasierter Einblicke wollte die METRO gleichermaßen zielgerichtetes Arbeiten und eine bessere Abstimmung der Teams auf übergeordnete Geschäftsziele gewährleisten. Dafür war es notwendig, die Tech-Einheit METRONOM stärker mit den operativen Teams und Standorten zu verzahnen. Dies sollte eine stärkere Planung entlang am Kundenwert und unmittelbare Messbarkeit von Nutzen und Geschäftswert gewährleisten. Gleichzeitig sollten kürzere Abstimmungs- und Entwicklungszyklen für höhere Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sorgen.



*„Mit der Workpath Software sehen wir die Ziele verschiedener Teams auf einen Blick und wie diese aufeinander einzahlen. Außerdem werden Verantwortlichkeiten und gegenseitige Abhängigkeiten klar, auch über Team- und Landesgrenzen hinweg. Das ist essenziell für die Steuerung einer Organisation unserer Größe.“*

Timo Salzsieder | CIO Metro

## UMSETZUNG

Für diese Transformation beschloss die METRO Anfang 2018, auf das OKR-Framework (Objectives and Key Results) für Prozessplanung und -steuerung zu setzen. Dabei setzte sie auf die Software von Workpath, um Ziele festzulegen und die Aktivitäten der Teams darauf abzustimmen. Mit Hilfe von Workpath lässt sich festlegen, welche Ziele auch cross-funktional aufeinander einzahlen. Darüber hinaus gibt die Visualisierung der OKRs im gesamten Unternehmen Aufschluss darüber, welche Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten der einzelnen Teams entstehen, um ihre Ziele zu erreichen. So verbesserten sich teamübergreifende Abstimmung und Zusammenarbeit.

Mit Hilfe der Insights über die Fortschritte und der Dokumentation von regelmäßigen Check-Ins können Teams ihre Vorgehensweisen im Rahmen der Strategie laufend anpassen und Stolpersteine schneller identifizieren. Die einfache Bedienung und automatisierte Interaktion der Workpath-Software sowie die eigenverantwortliche Pflege durch User erhöhte zudem die Identifikation und beschleunigte den nötigen Kulturwandel im Unternehmen.

*„Das Training und die Ressourcen von Workpath waren entscheidende Faktoren für das Wachstum und die Entwicklung unserer internen OKR-Community.“*

Sabine Schloemer | OKR Coach Metronom



## ERGEBNISSE

Wo vorher lange Planungszyklen die Anpassungen erschwerte, konnte die Metro durch Umstellung auf OKRs die Planungsfrequenz von 3 Jahren auf 12 Monate für die Organisation und 6 Monate für die operativen Einheiten verkürzen. Durch die regelmäßigen Abstimmungen verbesserte sich dadurch die Reaktionsfähigkeit stark und die Verbesserungszyklen laufen nun 3 - 6 Mal schneller ab als zuvor. Die Delivery-Zyklen verkürzten sich sogar um bis zu 150 Prozent. Das laufende Monitoring im Workpath-Tool erhöhte die Datenqualität für nachhaltige strategische Steuerung und erlaubt nun schnellere und präzisere Kurskorrekturen.

Dadurch lassen sich auch Ressourcen gezielter auf strategische Hypothesen umverteilen und das Portfoliomanagement flexibler gestalten. Durch die verstärkte Kommunikation der Teams untereinander verbesserte sich das Verständnis unter den Mitarbeitern, was eine höhere Zufriedenheit zur Folge hatte. Das steigerte wiederum die Produktivität.

## ALLGEMEIN

### Über Workpath

Workpath ist ein Münchner B2B SaaS Startup mit Kunden wie SAP, Ikea, HolidayCheck and Scout24. Durch das Angebot eines strategischen Betriebssystems, bestehend aus Workflow Tool und Analytics, ermöglichen wir unseren Kunden ihre organisationalen Ziele, Ressourcen und Strukturen zu beobachten, zu steuern und zu entwickeln. Mithilfe unseres holistischen Enablement Ökosystems sind wir die Wegbereiter der agilen Transformation von Organisationen. Als dynamisches und interdisziplinäres Team verfolgen wir die Mission, die Zukunft von Arbeit, Organisationen und Führung zu gestalten. Mit der festen Überzeugung, dass Organisationen, welche sich in anpassungsfähige Netzwerke aus autonomen Teams transformieren, neue Potenziale menschlicher Wertschöpfung freisetzen können.

### Workpath GmbH

Nymphenburger Straße 86  
80636 München

[www.workpath.com](http://www.workpath.com)

Email: [contact@workpath.com](mailto:contact@workpath.com)

### Weiterführende Materialien

Du bist an weiteren Workpath-Formaten interessiert? Finde mehr über Trainings, Events und hilfreiche Materialien heraus.



Case Study – OKRs at Metro  
August 2020

Copyright © Workpath GmbH 2020. All rights reserved.

[www.workpath.com](http://www.workpath.com)