

Strategie ohne ICT-Kenntnis – ein zahloser Tiger



Dr. Christian Mauz
Partner der AWK Group

Häufig unterstützen wir unsere Kunden bei Massnahmen, die der Umsetzung der Unternehmensstrategie dienen. Die Komponente *Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)* stellt für viele Branchen mittlerweile ein zentrales Element zur Erreichung der strategischen Ziele dar. Hierbei bemerken wir oft, dass in der Strategieentwicklung zu wenig ICT-Know-how einfließt. Die Umsetzbarkeit der Strategie ist dadurch gefährdet.

Zudem bringt eine neue Strategie immer auch Veränderungen für die Mitarbeitenden mit sich. „Change“ – ein Aspekt, der noch zu wenig Berücksichtigung bei der Umsetzung der Strategie findet.

AWK kombiniert fundierte Markt- und Branchenkenntnisse mit ICT- und Prozesskenntnissen und berücksichtigt das Thema Change adäquat: Unterstützung aus einer Hand – von der Entwicklung der Strategie bis zu deren Umsetzung.

In diesem AWK FOKUS legen wir den Schwerpunkt auf die Umsetzung der Strategie und hoffen, Ihnen damit einige neue Erkenntnisse zu verschaffen.

Herzlich, Ihr

Christian Mauz

ICT – der Schlüssel zur erfolgreichen Strategie und deren Umsetzung

Der CEO eines führenden Schweizer Unternehmens brachte es neulich auf den Punkt: „Die Strategien der Unternehmen ähneln sich immer mehr – differenzieren können wir uns nur in der Geschwindigkeit und der Art ihrer Umsetzung“. Natürlich muss sich jedes Unternehmen Gedanken über seine langfristige Ausrichtung machen. Aber viel wichtiger: Wie setzt man die Strategie erfolgreich in der Praxis um? Unbestritten ist, dass die Informationstechnologie in allen Branchen eine immer grössere Rolle spielt.

Dr. Christian Mauz, Rüdiger Spielkamp, Dr. Pascal Bettendorff

Eine Strategie besteht typischerweise aus den folgenden Elementen (siehe Abbildung 1):

- **Mission und Vision** als übergeordnete Leitsterne für das Unternehmen
- **Strategische Stossrichtungen**, bei denen sich das Unternehmen weiter entwickeln und im Zeithorizont der Strategie Ressourcen investieren möchte
- Formulierung des **Geschäftsmodells**, d.h. wie sich das Unternehmen im Markt positioniert und wie die Wertschöpfung aussieht
- **Messbare Ziele**, anhand derer die Umsetzung überprüft werden kann (oft sind diese finanzieller Natur, sollten aber nicht darauf beschränkt sein)

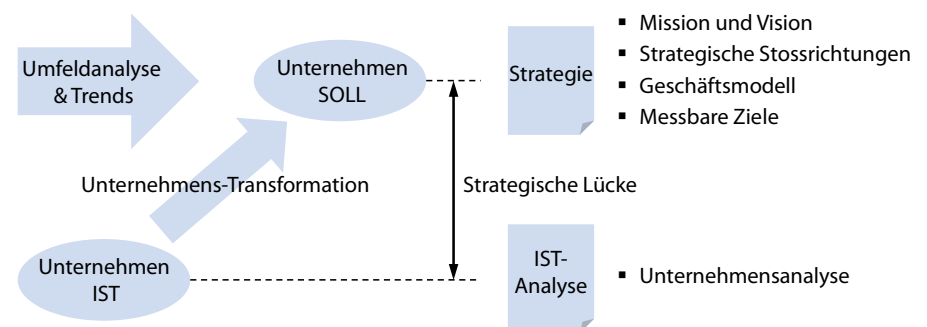


Abbildung 1: Vom IST zum SOLL

Unabhängig vom Vorgehen bei der Strategieentwicklung: Informationstechnologie hat längst von der Support-Funktion in die Rolle des *Enablers* (Befähiger) gewechselt. Moderne Geschäftsprozesse, Produkte und Dienstleistungen sind oft ohne Technologie gar nicht mehr machbar. Schon bei der Formulierung der Strategie muss man die technischen Möglichkeiten und die absehbaren Entwicklungen und Trends berücksichtigen.

Fallbeispiel: Reorganisation eines Anlagenbauers

Die strategische Neuausrichtung eines internationalen Anlagenbauers sah die konsequente, weltweite Vermarktung der vier Business-Modelle vor. Zur Umsetzung wurde der Aufbau einer Matrixorganisation beschlossen, welche die beiden Dimensionen Business-Modell und Weltregion kombiniert.

Der „Change“ war eine grosse Herausforderung für das Unternehmen, da der Fokus in den meisten Regionen auf einem, maximal zwei Business-Modellen lag.

Zwei Massnahmen waren essentiell für die Umsetzung: Zum einen wurde den Bereichsleitern ein Change Manager zur Seite gestellt, der in Zusammenarbeit mit den Management-Teams die strategischen Zielsetzungen in Handlungsbereiche und strategische Aktionen herunterbrach. Die Strategie wurde so für alle Hierarchiestufen konkretisiert und fassbar.

Zudem wurde ein strategisches Massnahmen-Controlling aufgebaut, das dem Top-Management mit wenigen, prägnanten KPI (Key Performance Indicator) einen schnellen Überblick über den Umsetzungsfortschritt lieferte. Bewährt hat sich bei KPI die Kombination harter Fakten mit weichen Faktoren, wie z.B. Umsatz mit der Zufriedenheit der Stakeholder. Dies ist ein deutlicher Indikator, in welchem Bereich das Management steuernd eingreifen muss. Auch hier ist die Komponente Change essenziell.



Werkzeuge für die Strategieumsetzung...

Viele Unternehmen kommen nur bis zur Ausformulierung der Strategie. Wie kann die Umsetzung sichergestellt werden? Zunächst muss sich das Management bewusst sein, dass die Umsetzung einer Strategie tiefgreifende Veränderungen initiiert. Die Mitarbeitenden müssen diesen Veränderungsprozess mittragen. Daher ist dem **Change Management** besondere Beachtung zu schenken, was bei ICT-Projekten oft vergessen geht.

Das wichtigste Instrument für eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist das **strategische Portfolio**. Hier werden aus der Strategie konkrete Umsetzungsvorhaben als strategische Initiativen abgeleitet und in einem Portfolio zusammengefasst. ICT-Technologie ist heute Teil jedes grösseren Vorhabens und hat einen wesentlichen Anteil an den Kosten, der Komplexität und den Risiken von strategischen Initiativen. Eine entsprechende Kompetenz bei der Formulierung der Projektaufträge ist zwingende Voraussetzung.

Aufgrund unserer Erfahrungen ist beim strategischen Portfolio zu beachten:

- Vom Groben ins Detail: Zuerst sollten die Schwerpunkte der strategischen Initiativen und der Rahmen definiert werden (Realisierungseinheiten). Die konkrete Ausgestaltung kann später erfolgen.
- Für die Umsetzung müssen ausreichende Ressourcen bereitgestellt werden. Die Projektleitung übernimmt idealerweise eine Person ausserhalb des Tagesgeschäfts.
- Jede strategische Initiative muss im Management des Unternehmens verankert sein, z.B. durch die geeignete Zusammensetzung des Steuerungsgremiums und ausreichendes Engagement der Mitglieder.

Entscheidend für den Erfolg ist das **Umsetzungs-Controlling**. Hier wird regelmässig die Zielerreichung geprüft. Bei Abweichungen müssen entsprechende Massnahmen eingeleitet werden. Das Umsetzungs-Controlling fokussiert dabei nicht auf einzelne Massnahmen oder Projekte, sondern auf den Stand des Unternehmens und das Portfolio als solches. Zudem ist es ein gutes Werkzeug, um die Strategie periodisch zu verifizieren und Anpassungen anzustossen.

Die **Balanced Score Card** ist ein integriertes Instrument, um den gesamten Prozesspfad von der Vision, hin zu konkreten Massnahmen zu unterstützen. Sie vereint Strategieschärfung, strategisches Portfolio, Umsetzungs-Controlling und Change Management. Richtig eingesetzt bildet sie die Spannungsverhältnisse ab, in denen jedes Unternehmen steht: kurz- und langfristiger Erfolg, Jetzt und Zukunft, Finanzen und Innovation, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit usw. Diese Dynamik wird in die wesentlichen „Unternehmens-Perspektiven“ gruppiert. Typischerweise sind dies die Finanz-, die Kunden-, die Prozess- und die Mitarbeiter/Ressourcen-Perspektive. Je nach strategischem Fokus kommen weitere dazu.

Abbildung 2 zeigt unser Vorgehen zur Etablierung der Balanced Score Card im Unternehmen. Auch hier gilt: „Der Weg ist das Ziel“, deshalb kommt der Erarbeitung eine wesentliche Bedeutung zu. Die wichtigen Stakeholder und das obere Management müssen unbedingt eingebunden sein und hinter dem Instrument stehen.

... und die Umsetzungskontrolle

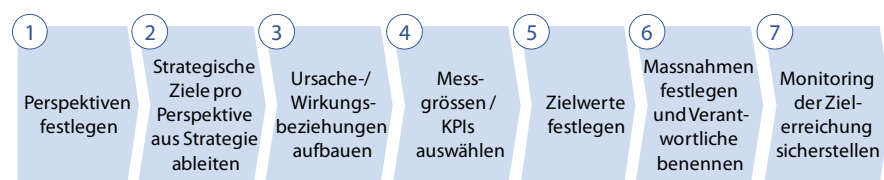


Abbildung 2: Prozess zur Erarbeitung einer Balanced Score Card

Erfolgsfaktoren für eine Balanced Score Card (BSC) sind:

- **Starker Einbezug des Managements:** Das Abwägen der verschiedenen Spannungsverhältnisse ist die ureigenste Aufgabe des Managements. Ohne die realistische Einschätzung der vorhandenen Zielkonflikte kann die Balanced Score Card das Unternehmen kaum abbilden.
- **Ausgewogene Perspektiven:** Es ist erforderlich, dass die Spannung im Unternehmen auch in der Wahl der Perspektiven berücksichtigt wird.
- **Aussagekräftige KPI:** Die KPI müssen das Ziel wirksam beschreiben. Häufig stehen nur indirekt wirksame KPI zur Verfügung, so dass der KPI und nicht das Unternehmensziel optimiert wird.
- **Handhabbarkeit in der Praxis:** Zu viele Perspektiven, zu viele Ziele pro Perspektive oder zu viele KPI pro Ziel führen zu einem unverhältnismässigen Aufwand. Gute IT-Unterstützung erleichtert die Erhebung der KPI und vereinfacht mittels Cockpit die Aktualisierung.

Sobald Komplexität oder Anzahl der verwalteten Objekte einen gewissen Umfang überschreiten, empfiehlt sich der Einsatz sogenannter **Governance, Risk & Compliance (GRC) Tools** (siehe Abbildung 3).

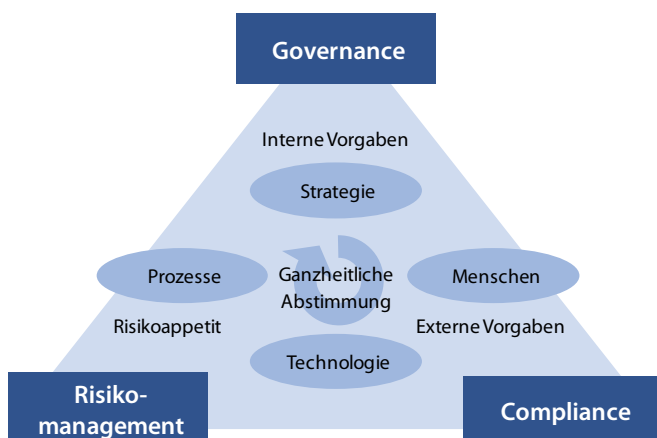


Abbildung 3: Wirkungsbereiche Governance, Risikomanagement & Compliance.

GRC-Tools adressieren die zentralen Bereiche der Unternehmenssteuerung:

- **Governance** stellt die Umsetzung der Unternehmensziele sicher, legt die Umsetzungsmethodik fest und koordiniert die Ressourcenplanung.
- **Risikomanagement** besteht aus Risikoanalysen, Massnahmen zur Risikominimierung und der Schadensbegrenzung.
- **Compliance** dient der Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischen Standards und Erfüllung weiterer (oft selbst gesetzter) ethischer Grundsätze und Anforderungen.

Strategische Audits stellen die Zielerreichung sicher

Viele Kräfte im Unternehmen stemmen sich gegen Änderungen. Insbesondere in flachen Hierarchien ist viel Entscheidungskompetenz nach unten delegiert, so dass klare Management-Entscheidungen in der Praxis negiert werden können. Ein (externer) Audit kann die Notwendigkeit zur Veränderung vermitteln und die Dringlichkeit der Strategieumsetzung bewusst machen.

Da das Audit – in dieser Situation gewollt – erhebliche Unruhe erzeugt, ist es unerlässlich, dass die Befunde korrekt und unangreifbar sind. Die Probleme sind oft bekannt, doch haben Gewöhnungs- und Verdrängungseffekte dazu geführt, dass sie seit Jahren vor sich hergeschoben werden.

Datenanalysen, unter Einsatz von Big Data oder Business Intelligence Tools, können eine Schockwirkung erzeugen und z.B. das abstrakte Thema „Gutes Produktdesign“ greifbar machen, durch Vergleich von Supportaufwand und erzieltm Erlös je Produkt. Wenn es dem Audit auch noch gelingt, das Problem in den Kontext einer strategischen Thematik wie z.B. Kundenvertrauen zu stellen, so entsteht genügend Druck, das Problem nachhaltig anzugehen.



Analyse-Workshop während eines Audits

Auch im Rahmen der Wirksamkeitsüberprüfung der Strategie sind Audits ein wirksames Mittel, um die Nachhaltigkeit zu prüfen. So können schlecht konstruierte KPI aufgedeckt werden, die eine Scheinoptimierung anstelle echter Wirksamkeit messen.

Fallstricke bei der Strategieumsetzung

Verschiedene Fallstricke lauern bei der Strategieumsetzung:

- In vielen Unternehmen wird aufgrund des starken Fokus auf das kurzfristige, operative Geschäft kein effektiver Strategieentwicklungsprozess durchgeführt. Wir beobachten immer wieder, dass ein grober Strategieüberprüfungsprozess in den Budgetierungsprozess integriert wird. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden, wenn die Unternehmensführung sicherstellt, dass ein **vollständiger Strategieentwicklungsprozess** zumindest alle drei bis fünf Jahre durchgeführt wird bzw. immer dann, wenn die jährliche Strategieüberprüfung eine grundlegende Änderung nahelegt. Andernfalls läuft das Unternehmen Gefahr, die richtungweisenden Trends in seiner Branche zu verschlafen und sich von Konkurrenten abhängen zu lassen.
- Vielfach werden Strategien nur mit einem kleinen Führungsgremium erarbeitet und dann den Linien-Managern zur Umsetzung kommuniziert. Diese Vorgehensweise ist unserer Ansicht nach veraltet, wenn nicht sogar gefährlich. Die Unternehmensführung beraubt sich hierdurch folgender wesentlicher Hebel:
 - Oft kennen die Linienmanager die aktuellen Trends in ihrem Geschäftsfeld sehr gut, wenn nicht am besten. Dies ist insbesondere der Fall, wenn es sich um ein regional verteilt agierendes oder ein vertikal aufgestelltes Unternehmen handelt.
 - Eine Strategie wird nur dann vom gesamten Unternehmen getragen, wenn die Linienmanager an deren Definition beteiligt waren. Die Integration dieser Meinungsträger ist bereits ein erster wichtiger Bestandteil eines professionellen Change Managements.

Wir empfehlen daher eine **starke Integration wesentlicher Linienmanager und Opinion Leaders**, um den Aspekten Change und Kompetenz optimal Rechnung zu tragen. Idealerweise sollte eine Strategie in einem gemischten Top-Down/Bottom-Up-Ansatz erarbeitet werden. Auch wenn man nicht immer die Zeit dafür hat, sollte die Unternehmensführung zumindest die von ihr entwickelte Strategie (Top-Down) der Basis (Bottom-Up) gegenüberstellen.

- Oft sind Strategien nicht sehr konkret formuliert und lassen Interpretationsspielraum zu. Wenn eine Unternehmensführung sicherstellen will, dass ihre Strategie in die Tat umgesetzt wird, müssen **die strategischen Ziele in Form von Vorgaben konkret für die verschiedenen Bereiche herunter gebrochen werden**. Aus diesen Vorgaben resultieren in einem Kaskadenverfahren wiederum strategische Ziele der Bereiche. Entsprechend ist das Vorgehen für die nächst tiefere Ebene. Nur so kann eine Durchgängigkeit erreicht werden: alle Mitarbeitenden handeln im Sinne der Strategie und gehen die Veränderungen im Rahmen eines professionellen Change Managements an.

Wie beim Strategieprozess gilt auch bei der Strategieumsetzung: „Der Weg ist das Ziel“. Die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens muss in den Köpfen der Mitarbeitenden verankert werden. Die Diskussion und die Arbeit an der Umsetzung ist deshalb ein wesentlicher Teil, um die Strategie zur Wirkung zu bringen.

Die Autoren



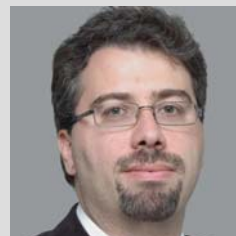
Christian Mauz
Partner,
Dr. sc. techn. ETH,
Dipl.-Phys.

Christian Mauz ist bei AWK verantwortlich für den Kompetenzbereich Business Consulting.



Rüdiger Spielkamp
Senior Manager,
Dipl. WirtschaftsIng.

Rüdiger Spielkamp hat jahrelange Erfahrung als Strategie und Organisationsberater und war als Director of Change verantwortlich für die Umsetzung von strategischen Projekten in verschiedenen Linienfunktionen.



Pascal Bettendorff
Senior Business
Consultant,
Dr. sc. ETH, Dipl. Phys. ETH

Pascal Bettendorff hat verschiedenste Strategieprojekte in der AWK geleitet. Seine Spezialgebiete sind Business Cases und Audits.

Über die AWK Group

AWK ist mit über 140 Mitarbeitenden eines der grössten, unabhängigen Schweizer Beratungsunternehmen für Informationstechnologie.

Wir sind schweizweit tätig mit Standorten in Zürich, Bern und Basel.

Unsere Dienstleistungen umfassen Consulting, Engineering und Projektmanagement.



AWK GROUP
Consulting | Engineering | Project Management

www.awk.ch