

DIGMA. UPDATE.



Kommentar von Bruno Sidler,
COO CEVA Logistics Northern
Europe & FM EMEA



Interview mit
Simon Lehmann,
CEO Interhome AG



Beitrag der HSG Professoren
Dr. Christoph Lechner und
Dr. Günter Müller-Stewens



Die Operationalisierung und damit die Verzahnung der Strategie mit dem Tagesgeschäft ist entscheidend.

Strategie-Umsetzung

Die Erwartungen an einen Strategieprozess sind hoch, doch der Erfolg lässt auf sich warten: Die Gründe hierfür finden sich oft in mangelhafter Planung der Strategie-Umsetzung und im zu spät eingeleiteten Veränderungsprozess. *Samuel Krayss / Ana Belancic*

Der Umgang mit Strategien ist zeitaufwendig. Die erhofften Ergebnisse werden nur selten zur vollen Zufriedenheit ausgeschöpft. Vielfach bleiben die geplanten finanziellen Effekte aus und es müssen erneut Kurskorrekturen vorgenommen werden. Gründe für die Schwierigkeiten bei der Strategie-Umsetzung sind vielfältig: mangelhafte Abschätzung der zur Umsetzung benötigten Ressourcen, unzureichende Planung oder auch ungenügende Nachverfolgung der angestrebten Veränderungen.¹ Überdies wird die aktive Steuerung des Veränderungsprozesses, der die inhaltliche Strategiearbeit überlagert, oft vernachlässigt. Vielfach entstehen so zwar inhaltlich korrekte, aber oft nicht umsetzbare Strategien.

Worauf ist also zu achten, wenn wir erfolgreich sein wollen?

1. *Achtung: Veränderung beginnt am ersten Tag!*
Bei der inhaltlichen Erarbeitung von Strategien lässt sich die Erarbeitungs- von der Umsetzungsphase klar trennen. Während der Operationalisierungsphase wird der Brückenschlag vom Strategiepapier zur Umsetzung gemacht. Danach muss die Organisation für die anstehenden Veränderungen bereit sein. Um dies sicherzustellen, muss der Veränderungsprozess von Anfang an geplant und aktiv gelenkt werden. Erfolgreiche Strategie-Umsetzung bedingt daher die frühzeitige Auseinandersetzung der Organisation mit der Umsetzungsphase des Strategieprozesses.

2. *Strategien müssen Schwerpunkte setzen.*
Wenige, einfach verständliche Stossrichtungen setzen strategische Leitplanken, innerhalb derer die Organisation wachsen kann. „Die Strategie ist die Kunst des Möglichen“.² Nur realistische Strategien werden auch umgesetzt und die erhofften Potentiale werden realisiert.

Dabei hilft auch die frühzeitige Abschätzung der finanziellen Folgen: Man kann nicht alles gleichzeitig bearbeiten. Mitarbeiter haben eine andere Sicht auf die Grenzen des Möglichen als das Top-Management oder externe Berater. Durch den gezielten Einbezug von Mitarbeiter-Perspektiven gewinnt die Strategie zusätzlich an Substanz. Für den Einbezug der Mitarbeiter existieren heute verschiedenste Formate und Techniken.

3. *Strategiearbeit benötigt Operationalisierung der unternehmensstrategischen Inhalte.*
Die alltägliche Arbeit soll letztlich durch die strategischen Entscheidungen verändert werden. Konsequente Übersetzung der Bedeutung von Strategie für die Bereiche und das operative Management sind aus diesem Grund für die Umsetzung erfolgsentscheidend. Bereichsstrategien übernehmen hierbei die Rolle des Bindeglieds zwischen der Unternehmensstrategie und dem operativen Management. Definition von konkreten Massnahmen samt Verantwortlichkeiten und Meilensteinen machen die unternehmensstrategischen Inhalte greifbar. In der Phase der Operationalisierung muss sich die Organisation zudem mit zwei entscheidenden Kernpunkten befassen. Einerseits dürfen bestehende Organisationsstrukturen nicht im Weg von neuen Ideen stehen. Andererseits sollen die Performance-Beurteilung und Anreizsysteme auf keinen Fall im alten Modell verharren, sondern müssen unterstützend zur Strategie neu definiert werden.

4. *Umsetzung und Zielerreichung müssen nachverfolgt werden.*
Der Erfolg der Umsetzung wird auf zwei Ebenen kontrolliert: Zum einen wird der Umsetzungsstatus der definierten Massnahmen überwacht, zum anderen wird die Entwicklung der massgebenden operativen Kerngrößen nachgeprüft. Hiermit wird sichergestellt,

dass Kurskorrekturen rechtzeitig eingeleitet werden können. Nachverfolgung der Strategie-Umsetzung kann sich eines der verschiedenen Ansätze zur Performance Messung bedienen (z.b. Balanced Scorecard).³ Ausschlaggebend hierbei ist, dass in der Linie Zuständigkeiten und Kompetenzen für Massnahmenumsetzung und Zielerreichung definiert sind und die Folgen schlechter Umsetzung allen Beteiligten klar sind.

Die enge Verzahnung der inhaltlichen Strategiearbeit mit dem Veränderungsprozess zieht sich über den ganzen Strategieprozess von der Konzeption über Operationalisierung hin zur Umsetzung und Nachverfolgung hindurch. Das Veränderungs-Management ist dabei der siamesische Zwilling der inhaltlichen Arbeit. Verschiedene Personen werden in unterschiedlicher Intensität an der inhaltlichen Strategiearbeit bzw. am Veränderungsprozess teilhaben und wertvolle Inputs liefern. Erfolgsentscheidend für die Ausschöpfung aller Potentiale einer Strategie ist indes, dass die Verantwortung über die inhaltliche Ausgestaltung sowie über den Veränderungsprozess beim gleichen Verantwortungsträger angesiedelt ist (nicht bei einer Stabstelle oder externen Beratern). Eine klare, konsequente und zeitnahe Führung über den ganzen Strategieprozess hinweg wird die Unternehmung und ihre Mitarbeiter mit Erfolg in die gewünschte Richtung lenken.

1 Mankins/Steel, 2005: Turning great strategy into great performance. In: Harvard Business Review Jul-Aug 2005.
2 Müller-Stewens/Lechner, 2007: Strategisches Management.
3 siehe auch Digma Newsletter „Performance Maanagement“ (1/2007).

Autoren
→ Samuel Krayss, lic. oec. HSG; Managing Partner
→ Ana Belancic, M.A. HSG IMT; Consultant

Kommentar von Bruno Sidler
COO CEVA Logistics Northern Europe
& FM EMEA

(Was) Nützen externe Berater?

In meiner Karriere als Führungsperson stand ich mehrmals vor der Entscheidung, ob ich bei wichtigen unternehmerischen Weichenstellungen externe Berater einsetzen soll. Kürzlich ist wieder einer unserer Geschäftsbereiche ins Visier der Aufmerksamkeit gerückt. An diesem Fall lässt sich sehr gut aufzeigen, wo mir der Einsatz von Beratern sinnvoll erscheint:

Das Management des Bereichs war festgefahren auf eine strategische Stossrichtung, die mit hohen Investitionen verbunden war. Unsere Eigentümerin, eine Private Equity Firma, handhabt Investitionen prinzipiell sehr restriktiv. Ich selbst konnte aufgrund der vielfältigen, internationalen Verpflichtungen nur beschränkt Zeit für diesen Nischenbereich aufbringen. Externe Berater konnten in diesem Spannungsfeld ideal eingesetzt werden, um die Brücke zwischen allen Beteiligten zu schlagen und den Zeitaufwand für die Entscheidungsfindung stark zu reduzieren.

Es sind drei Faktoren, die den Einsatz des Beraters bezahlt machen. Zunächst ist es wichtig, dass Berater beim Management des Bereichs als echte Partner akzeptiert und nicht als Handlanger des Konzerns betrachtet werden. Objektivität und Distanz zum laufenden Geschäft ermöglichen eine kritische, aber neutrale Hinterfragung der seit Jahren verankerten Vorstellungen. Spricht das Team die Sprache der Operations, erhöht das zusätzlich die Akzeptanz. Ebenso erfolgsentscheidend ist die Fähigkeit der Berater, das Wesentliche für mich herauszuschälen. Hilfreich sind in diesem Zusammenhang vor allem Simulationen möglicher Szenarien des Geschäftsgangs. Um auch den Eigentümer restlos zu überzeugen, ist es zudem ausschlaggebend, dass die Strategien in konkreten (Kenn-)Zahlen und Net Present Value Grössen dargestellt werden können.

Leider musste ich in meiner Laufbahn oft auch Fehler beim Einsatz externer Berater beobachten, die effektiv die Umsetzung einer Strategie in Gefahr bringen. Grösstes Risiko sehe ich in der vollständigen Übergabe der Verantwortung für den Strategieentwicklungs- und den Entscheidungsprozess in die Hände externer Berater. Das Management soll sich ja für die Strategie und deren Umsetzung verantwortlich fühlen. Mir ist lieber, wenn das Management direkt mit mir die favorisierte Strategie diskutiert und sich dafür einsetzen muss. Berater können und sollen hierbei eine unterstützende Rolle wahrnehmen – mehr nicht. Zudem müssen die finanziellen Modelle den optimalen Grad an Genauigkeit treffen. Annahmen müssen fundiert sein, aber bitte nicht scheinogenau. Die Zukunft kann bekanntlich niemand exakt voraussagen – nicht einmal ein Berater.

Fazit: Wenn man Berater richtig einsetzt, die Rollen vernünftig definiert, die Verantwortung klar beim Management belässt und darauf achtet, dass die Zusammenarbeit zwischen Management und Beratern gut läuft, wird man ein motiviertes Team formen, das die Umsetzung einer realistischen Strategie mit Energie vorantreibt.



Simon Lehmann, CEO Interhome AG, berichtet über seine Erfahrungen mit Strategie-Umsetzung.

«Umsetzung ist die wichtigste Aufgabe»

Sieben Fragen an Simon Lehmann, CEO der Interhome AG, zum Thema Strategie-Umsetzung und Bedeutung der Mitarbeitereinbeziehung und Kommunikation.

Ihr Unternehmen hat kürzlich einen Strategieprozess durchlaufen. Wie haben Sie verhindert, dass das Ganze nicht zur Sandkastenübung wurde?

Eine Strategie muss mit und für die Mitarbeiter geschrieben werden und nicht nur für den Verwaltungsrat. Oder anders ausgedrückt: Ownership und Identifikation vom ersten Tag an. So waren am Kick-off-Meeting zum Projekt «Diamond» sämtliche GL-Mitglieder sowie die Country Manager der fünf grössten Interhome-Länder anwesend. Beratend stand Digma zur Seite.

Wie sind Sie mit der Schwierigkeit umgegangen, Ihre Strategie in einer dezentralen, internationalen Organisation umzusetzen?

Von Beginn weg war klar, auf eine dezentrale Organisation zu setzen. Dafür mussten wir die richtigen Leute an Bord haben – und teilweise auch ins Boot holen. «Diamond» wurde bewusst sehr breit aufgelegt und deckt alle wichtigen Geschäftsfelder ab. Wichtig ist aber, dass die strategische Grundausrichtung nicht

radikal verändert, aber sehr orientiert ausgerichtet und für alle Beteiligten klar formuliert wird. Der Fokus blieb stets auf dem Kerngeschäft – dem Vermitteln der Interhome-Objekte. Elementar war, die Länderstrategien mit den Country Manager zu erarbeiten und umzusetzen. Wo notwendig, wurden auch strukturelle Veränderungen vorgenommen.

Wie wurden die Mitarbeiter für ihre Aufgaben sensibilisiert?

Eine kurze, intensive Vorbereitungsphase, zu der auch ein «Kultur Check» gehörte, ermöglichte es, Offenheit für Neues zu schaffen. Dabei war es entscheidend, die verschiedenen Interessengruppen und ihre Einstellung zu den geplanten Veränderungen zu identifizieren. In einem Top-down-Prozess wurden alle Führungskräfte in das Projekt integriert. Dabei wurden die entsprechenden Fähigkeiten aufgebaut und das Commitment aller eingeholt. Klare Ziele wurden festgelegt.

Welche Rolle spielte dabei die Kommunikation?

Eine zentrale! Nur wenn das Team zusammen in eine Richtung rudert, können Spitzenleistungen erzielt werden. Dies bedingt eine konstante, offene und durchgehende

interne Kommunikation. Aus diesem Grund wurde gleich zu Beginn «InterNews» lanciert. Dieser Newsletter wird monatlich an alle Mitarbeiter aller Stufen und Länder verschickt. Ergänzend dazu versenden wir regelmässige Newsflash, welche tagesaktuelle Themen aufgreifen.

Konnte die Strategie planmässig umgesetzt werden?

Ja. Die Mehrheit der 27 Teilprojekte innerhalb von «Diamond» wurde abgeschlossen, das Management und die Firmenkultur wurden erneuert, die Mitarbeiter auf allen Stufen sind mit bemerkenswerter Hingabe bei der Sache. Es ist wichtig, stets den Blick nach vorne zu richten, um Abweichungen frühzeitig zu erkennen und Kurskorrekturen vorzunehmen. Fehler zugeben – auch das ist elementar, um das Schiff in sichere Gewässer zu steuern. Die Firma ist nun wieder auf Kurs und bereit für neue strategische Herausforderungen. All das ist aber nur möglich, wenn der Verwaltungsrat volle Rückendeckung bietet.

Wo sehen Sie Ihre wichtigste Aufgabe im Strategieprozess? In der inhaltlichen Ausarbeitung oder bei der konkreten Umsetzung?

Umsetzung ist alles – ganz gemäss dem Motto «walk the talk». Eine Strategie muss so entwickelt werden, dass sie nicht theoretisch, sondern auf das tägliche Geschäft zugeschnitten und für jeden Mitarbeiter zugänglich ist. Genau so bedeutend ist, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, nicht vom Weg abzukommen und klare Entscheide zu fällen.

Der nächste Strategieprozess kommt bestimmt: und was werden Sie anders machen?

Die grössten Herausforderungen waren das Überzeugen aller Beteiligten für die Notwendigkeit der Veränderung und verständliche Kommunikation für alle Mitarbeiter. Damit ein Teilprojekt nicht im Sand verlief, war es wichtig, ständig Druck aufzusetzen und Updates zu erhalten. Rückblickend würde ich nur marginale Änderungen vornehmen. Beispielsweise bei der Umsetzung noch schneller agieren, den Sinn von Veränderungsprozessen noch stärker kommunizieren und die Stellen von Beginn weg mit den richtigen Personen besetzen – auch wenn dies nicht immer leicht fällt. Übrigens: «Diamond 2.0» wurde bereits aufgesetzt.

→ Simon Lehmann ist CEO der Interhome AG

Perspektive der St. Galler Strategie-Experten

Fähigkeiten zur Realisierung von Strategien

Studien zeigen es immer wieder: Schlüssel zu wirtschaftlichem Erfolg liegen nicht nur in den „richtigen“ Inhalten von Strategien, sondern auch in deren Realisierung. Eigentlich überrascht diese Erkenntnis wenig: Wir alle kennen die Fälle, in denen erfahrene Führungskräfte erzählen, dass sie durchaus vortreffliche Strategien hatten - aber in der Umsetzung leider scheiterten.

Doch warum ist es so schwierig, Strategien zu realisieren? Wie immer bei komplexen Themen, gibt es hier nicht den einen Faktor, sondern eine ganze Reihe von Elementen. Interessant ist, dass einige Firmen über solche Fähigkeiten zur Realisierung verfügen, und diese immer wieder bei wechselnden Inhalten zur Anwendung bringen. Bei anderen hingegen folgt ein Plan auf den nächsten, und wenig tief Greifendes geschieht. Ziel sollte es daher sein solche Fähigkeiten aufzubauen. Wichtig erachten wir dabei die folgenden.

Fähigkeit zur detaillierten Konzeptualisierung
Zunächst ist festzuhalten, dass eine Strategie nur dann als effektiv einzustufen ist, wenn sie auch für die betreffende Organisation realisierbar ist, und nicht unerreichbare Ziele setzt. Dies wird leider oft vergessen. Jedoch

reicht dies noch nicht aus. Strategien scheitern immer wieder daran, dass ihre Konsequenzen nicht ausreichend durchdacht sind. Daher ist es wichtig, Details und Auswirkungen einer Strategie reflexiv zu durchdenken und zu konzeptualisieren. Sowohl am Anfang als auch während des Prozesses.

Fähigkeit zur Steuerung strategischer Initiativen

Wer Differenzial Begriffe wie Kostenführerschaft oder Differenzierung in den Raum stellt, kann kaum erwarten, dass die Organisationseinheiten und Mitarbeiter daraus klare Vorgaben ableiten. Wichtig ist die Konkretisierung in Form von Strategischen Initiativen. Dabei handelt es sich um die wichtigsten Vorhaben zur Realisierung einer Strategie. Unternehmen unterscheiden sich stark darin, wie professionell sie solche Initiativen aufsetzen, steuern, und zum Abschluss bringen.

Fähigkeit zur organisatorischen Verankerung
Strategische Initiativen sind die „Speerspitzen“ einer neuen Strategie. Jedoch treffen sie auf die bestehende Organisation, die nach ihren bislang etablierten Regeln operiert. Gelingt es nicht, die neuen Ansätze in den bestehenden Managementsystemen und Prozessen zu verankern, dann sind sie meist wenig nachhaltig und werden von der Organisation über die Zeit wieder „entsorgt“. Daher ist es notwendig, umfassend die bestehende Infrastruktur des Unternehmens an die neue Strategie anzupassen. Konkret kann dies Bereiche wie Finanzallokation, Budgetierung, Personalauswahl, Beförderung, etc. umfassen. Meist wird hierauf zu wenig Aufmerksamkeit verwendet, und es

überrascht dann wenig, dass der „Tanker“ Organisation seinen Kurs unverändert weiter verfolgt.

Fähigkeit zur verständlichen und verbindlichen Verbreitung

Strategien haben notgedrungen eine Abstraktionsebene, die nicht für jeden Mitarbeiter sofort erkennen lässt, was dies für ihn an seinem Arbeitsplatz impliziert. Daher sind zwei Aufgaben entscheidend: erstens, die diskursive Klärung, was ein jeder zu dieser Strategie konkret beitragen kann bzw. was von ihm erwartet wird. Und zweitens, die konstante, wiederholte, kommunikative Verbreitung der Strategie. Dies kann z.B. durch Vorgehen wie fixe Punkte auf der Tagesordnung, regelmäßige Sitzungen, Symbole wie Auszeichnungen für herausragende Projekte, finanzielle Anreize, Beförderungen, etc. unterstützt werden. Diese Aufgabe kann von Führungskräften nicht delegiert werden. In ihrem eigenen Verhalten muss erkennbar werden, dass die neue Strategie auch für sie und ihr Verhalten Konsequenzen hat. Ansonsten besteht wenig Glaubwürdigkeit.

In diesem Sinne sollte ein Unternehmen kontinuierlich seine Fähigkeiten zur Realisierung von Strategien entwickeln, denn schon Winston Churchill wusste: „How ever beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.“

Autoren

→ Prof. Dr. Christoph Lechner

→ Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen

Digma Intern

Vorgestellt



Seit Mitte 2007 verstärkt Peter Windemann das Digma Team. Er hat an der Universität Fribourg studiert und als Master in Management abgeschlossen. Dank seines Faibles für Zahlen und Informatik fühlt er sich in anspruchsvollen Profitabilitätsverbesserungsprojekten besonders wohl. Entsprechend pflückt er mit viel Enthusiasmus Erfolgsrechnungen auseinander, definiert und analysiert Key Figures, verbessert Prozesse und Abläufe. Beim Erstellen von komplexen Simulations-, Benchmarking- und Massnahmentracking-Tools gibt es bei Digma einen Namen: Peter Windemann. Daneben engagiert sich Peter in der Digma-internen Personalrekrutierung. Als Träger des blauen Gürtels in Judo fällt es ihm dann auch nicht schwer, die Bewerber von den Qualitäten von Digma zu überzeugen. Seine Nahkampf-Erfahrung kommt ihm auch auf seinen Reisen zugute, wenn er sich wieder einmal im Malayischen Dschungel verirrt oder gegen ein besonders scharfes Indisches Curry ankämpfen muss. Doch auch diesen Herausforderungen ist er meist gewachsen – so dass er sich wieder mit Elan in die Finanzzahlen stürzen kann.

Update HSG Alumni Konferenz 08

Die 4. internationale HSG Alumni Konferenz rückt näher und das Organisationskomitee um Sigrid Artho arbeitet mit Hochdruck daran, für die TeilnehmerInnen drei einmalige Tage in Flims zu gestalten. Das Zusammentreffen der HSG Alumni im September dieses Jahres wird sich um das Thema „Turning Risks into Opportunities“ drehen. Hochkarätige Persönlichkeiten aus der Wirtschaft werden über das Zusammenspiel von Chancen und Risiken im Wirtschaftsleben referieren und diskutieren. Die Einladung als Key Note Speaker nahmen Dr. Rajendra K. Pachauri, Ernesto Bertarelli und Peter Brabeck-Letmathe an. Zudem konnte Frau Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf für ein Abschlussreferat gewonnen werden. Die Konferenz stösst auf sehr grossen Anklang. Bereits in den ersten zehn Tagen nach der Veröffentlichung des Programmes wurden über 300 Anmeldungen verzeichnet und inzwischen ist die Konferenz mit knapp 500 Anmeldungen ausgebucht, eine Warteliste wurde eröffnet. Neben der Erweiterung des fachlichen Horizonts freuen sich die Teilnehmer auf das vielfältige Rahmenprogramm, das zahlreiche Möglichkeiten bietet, das persönliche Netzwerk weiter auszubauen.

Über Digma Management Consulting AG

Mit dem klaren Ziel, die operative Leistungsfähigkeit und damit den finanziellen Erfolg eines Unternehmens zu erhöhen, liegt der Fokus von Digma auf nachhaltigen Ergebnisverbesserungen sowie strategischen Wachstumsprozessen. Um die konzeptgerechte Umsetzung zu garantieren, verbindet Digma die klassische Strategieberatung mit Change Management zu einem integrierten Beratungsansatz. Zu ihren Kunden gehören multinationale Unternehmen im Europäischen Raum, unter anderem in der Nahrungsmittel- und Logistikbranche, Airlines & Airports, Anlagebau, Finanzindustrie, Telecom und Handel. Digma mit Standort in Zürich wurde 2000 gegründet. Die Aktiengesellschaft befindet sich im Besitz der zwei Gründer und Managing Partner. Digma ist Mitglied im Branchenverband der Unternehmensberatungen ASCO.

→ Weitere Informationen zu Digma finden sich unter www.digma.ch, @digma.ch