

Weiche Daten fest im Blick

Wie Altana den Strategieprozess optimiert

Eine effektive strategische Unternehmensplanung, die systematisch alles planungsrelevante Wissen erfasst und daraus die richtigen Schlüsse zieht, wird für den Unternehmenserfolg immer wichtiger. Dabei gewinnen „weiche“, also nicht in „harte“ Kennzahlen fassbare, Faktoren zunehmend an Bedeutung. Altana ist sich dessen bewusst und optimierte deshalb seinen Strategieprozess – mit Unterstützung des Strategischen Führungssystems Solyp3, das für harte und weiche Daten gleichermaßen geeignet ist.

50 Schritte zur Strategie

Die Altana-Gruppe gliedert sich in vier operative Divisionen. Unterhalb dieser Divisionen agieren die Business Lines und Sub-Business Lines, die sich neben rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften auch in Regionen oder Anwendungsbereiche gliedern. Somit weist die Konzernstruktur annähernd 100 Einheiten auf, die bei der strategischen Unternehmensplanung Beachtung finden. Um dieser komplexen Struktur gerecht zu werden, durchläuft die gesamte Organisation jedes Jahr einen definierten, mehrstufigen strategischen Planungsprozess in Form eines Gegenstromverfahrens. Den Auftakt gibt die Unternehmensleitung, die der Strategiewerkarbeit in den Divisionen über die Festlegung von Schwerpunktthemen und zu erhebender Kerninformationen einen Rahmen setzt. Dem Top-down-Ansatz folgend, entwerfen Letztere im



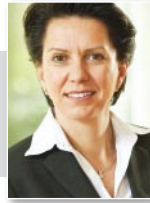
Alexander Zimmermann,
Solyp Informatik

Einklang mit den Vorgaben der Unternehmensleitung strategische Leitlinien für die Business Lines und Sub-Business Lines.

Danach wird „der Schalthebel umgelegt“: Im Bottom-up-Verfahren werden nun die für den weiteren Strategieprozess relevanten Daten bei den dezentralen Planungseinheiten erhoben – in Form eines Basissets von etwa 50 Powerpoint-Charts. Diese „Step-Charts“ (Strategy Evaluation Process) werden zunächst von den ca. 80 Sub-Business Lines ausgefüllt und wieder in den Prozess eingespeist. Nachdem die Daten für die 13 Business Lines aggregiert wurden, fließen sie an die Divisionen zurück, wo vor der Weiterleitung auf die Konzernebene eine weitere Datenaggregation erfolgt. Schließlich mündet die strategische Planung in einer Strategiekonferenz, in der die Leiter der Divisionen sich gemeinsam mit dem Vorstand und den übrigen Mitgliedern der Unternehmensleitung über ein strategisches Programm – Ziele, Strategien und Maßnahmen – verständigen, das einen Planungshorizont von drei bis fünf Jahren aufweist. An die Verabschiedung des Planungsprogramms schließt sich die operative Planung an, in deren Verlauf die Ergebnisse des Strategieprozesses in Umsatz- und Businessziele übersetzt werden.

Das Ende der „Folienschlachten“

2007 entschloss man sich zu einer weitreichenden Neuerung: „Ziel war



Dr. Anette Brüne, Altana

es“, erläutert Dr. Anette Brüne, verantwortlich für den Strategieprozess im Bereich Corporate Development/ Mergers & Acquisitions, „das in den einzelnen Planungseinheiten generierte Wissen systemseitig zu erfassen, aufzubereiten und in einer zentralen Datenbank jederzeit verfügbar zu machen. Dadurch wollten wir den konzernweiten Planungsprozess standardisieren und gleichzeitig optimieren.“ Das von Solyp Informatik entwickelte Strategische Führungssystem kam zum Einsatz. Wurden vorher die für den Strategieprozess notwendigen Daten in Form von Powerpoint-Charts und Excel-Tabellen erhoben, fließen sie nun direkt in einen Datenspeicher für strategische Informationen. Das zuvor verwendete Basisset mit 50 Powerpoint-Charts zu strategischen Vorgaben wie Zeithorizonte und Kennzahlen wurde in das Führungssystem überführt.

Das effektivere Management der strategischen Informationen erlaubte es, den Umfang der erhobenen Plandaten im Laufe der Zeit sogar noch zu erhöhen. Aktuell umfasst die Eingabeoberfläche neun Kapitel mit insgesamt 37 Unterkapiteln, die je nach Planungseinheit bis zu 150 Charts ergeben können. Die Strategieverantwortlichen in den Planungseinheiten speisen ihre Informationen über diese digitalen Fragebögen direkt in die Datenbank ein und machen sie so konzernweit verfügbar. Neben der Erhebung spielt dabei die Dokumentation der strategischen



Kerninformationen eine große Rolle. Die Daten können nicht nur ortsunabhängig und zeitgleich erfasst werden, sondern die Aktualität der Daten ist ebenso sichergestellt. War der ursprüngliche Strategieprozess geprägt von Powerpoint- und Excel-Schlachten – der hohe Abstimmungsbedarf ließ die Planungsdokumente unzählige Male in verschiedenen Versionen zwischen den Beteiligten hin und her wandern –, ist der jeweils aktuelle Datenbestand heute jederzeit für alle Strategiebetrieblichen verfügbar.

Weiche Daten im Fokus

Die Planung des Unternehmens stützt sich im besonderen Maße auf weiche Daten, die nicht in Zahlenform, sondern als Text in der Datenbank erfasst werden. Das betrifft vor allem Informationen zu Markttrends und -beschreibungen, die Darstellung der wesentlichen Erfolgsfaktoren, Stärken-Schwächen-Analysen sowie Strategieergüsse mit den Top-3-Wettbewerbern. Nur wenige der

neun Kapitel beschreiben den Ist-Zustand mithilfe harter Fakten wie der Verteilung des Umsatzes nach Regionen, Industriesegumenten und Produktgruppen. Der entscheidende Mehrwert des Strategischen Führungssystems liegt folglich darin, dass es auch weiche Daten verarbeiten kann. Das im Datenspeicher gesammelte strategische Know-how des Unternehmens kann dann jederzeit in Form von Präsentationen und Analysen dargestellt werden. Anders als zuvor müssen die Plandaten nicht mehr per Hand in aufwendige Powerpoint-Präsentationen umgewandelt werden. Das Führungssystem erstellt auf Knopfdruck standardisierte Ergebnispräsentationen im Powerpoint- oder Excel-Format, die für strategische Diskussionen im Unternehmen unverzichtbar sind. Einmal im elektronischen Datenspeicher erfasst, liegen die Daten des Vorjahres auch für das neue Planjahr vor. Diese müssen zwar stellenweise überarbeitet werden, aber der immense Zeitaufwand für eine händi-

sche Neueingabe der Informationen entfällt.

Effizient und effektiv

Damit das Führungssystem rückblickende Analysen und Tendaussagen liefern konnte, musste es 2008 nicht nur mit den Informationen aus dem laufenden Strategieprozess, sondern auch mit denen der Vorjahre gefüttert werden. „Die Initialbestückung des zentralen Datenspeichers und der damit verbundene Mehraufwand für die beteiligten Kollegen haben uns einige Überzeugungsarbeit gekostet“, berichtet Brüne. „Aber die Vorteile des Systems im laufenden Planungsprozess haben letztlich alle Zweifler überzeugt.“ Neben der reinen Zeitersparnis bei der Eingabe und Aufbereitung des strategischen Wissens hilft der Einsatz des Strategischen Führungssystems, die Ergebnisqualität des strategischen Planungsprozesses zu steigern. Denn, so resümiert Brüne: „Mit der IT-gestützten Erfassung auch weicher Planungsdaten sowie der automatisierten Aufbereitung und Ausgabe der Informationen ließ sich eine enorme Zeit- und Arbeitersparnis im Unternehmen realisieren. Der eigentliche Zeitrahmen des Planungsprozesses bleibt davon aber unberührt. Vielmehr steht der Zugesinn an Zeit für die Diskussion strategischer Optionen zur Verfügung.“

■ Kontakt:

Alexander Zimmermann
Solyp Informatik GmbH, Nürnberg
Tel.: 0911/93334-5
a.zimmermann@solyp.com
www.solyp.de