

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE UMSETZUNG VON GROSSPROJEKTEN

Eine Umfrage unter den Teilnehmern des Strategie-Forums am Zürichsee lieferte ein ernüchterndes Bild über die Erfolgsquote von Grossprojekten. Wie Unternehmen eine erfolgreiche Umsetzung von Transformationsvorhaben auf intelligente Weise gestalten können, bewiesen die Erfahrungsberichte auf dem Forum.

Nur gut 41 Prozent aller angestossenen Grossprojekte führen zum gewünschten Ergebnis und werden erfolgreich umgesetzt. Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel von local.ch. Dr. Guido Kaufmann, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter IT & Business Operations, gewährte einen Einblick in das Transformationsprojekt bei local.ch. Das Joint Venture von Swisscom und PubliGroupe ist die Schweizer Nummer 1 zum einfachen Auffinden von Adressen, Telefonnummern und ausführlichen Informationen zu Firmen. local.ch schafft es dadurch, ihre Kunden – Anbieter von Produkten und Dienstleistungen – mit Nutzern bzw. potentiellen Kunden zusammenzubringen. Einzigartig sind dabei das breite Produktportfolio und die vollständige Palette an Medien über Print, Online bis zu mobilen Applikationen, unter denen Nutzer von local.ch wählen können.

Wie viele Unternehmen steht auch local.ch vor einer doppelten Herausforderung. Im klassischen, etablierten Ursprungsgeschäft mit Telefonbüchern und gedruckten Branchenverzeichnissen erlebt das Unternehmen aufgrund der typischen Substitution der Printprodukte durch digitale Medien zunehmend sinkende Erträge. Da die Kosten für die Produktion in weiten Teilen jedoch nur bedingt variabel sind, entsteht die Notwendigkeit, das etablierte Geschäft konsequent auf

Effizienz zu trimmen. Gleichzeitig eröffnen sich dem Unternehmen spannende neue Chancen in der digitalen Welt.

Allerdings folgen die neuen Geschäftsmodelle anderen Erfolgsfaktoren und erfordern neue Fähigkeiten. Zudem sind substanzielle Vorabinvestitionen notwendig, um die neuen Geschäfte erfolgreich aufzubauen und in die Profitabilitätszone zu führen. Das ist mit finanziellen Risiken und Unsicherheiten verbunden, die weiter verstärkt werden durch den Umstand, dass die digitalen Geschäfte tendenziell niedrigere Margenstrukturen aufweisen.



„Kontroverse braucht ein Mass an Erfahrung und Profil, um sie erfolgreich auszutragen“

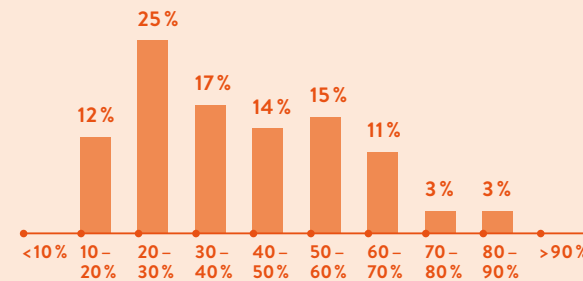
Eros Fregonas
UBS AG

Somit steht das Unternehmen vor der typischen Herausforderung, die Profitabilität des bestehenden Geschäfts zu maximieren und dadurch benötigte Investitionsmittel für neue Geschäfte zu gewinnen.

DIE FÜNF SÄULEN DES ERFOLGS Auch local.ch orientierte sich bei ihrem Transformationsvorhaben an erprobten Erfolgsfaktoren. Denn egal, ob es sich um grosse Projekte zur Komplexitätsreduktion und Effi-

TIEFE ERFOLGSQUOTE VON GROSSPROJEKTEN

Verteilung der Quote erfolgreicher Transformationen (Voller Nutzen, On Time, Im Budget)



Quelle: Umfrage bei 83 Top-Executives der C-Level-Community, 21. Nov. 2013

zizienzsteigerung (Tanker-Projekte) oder um Projekte zur Erschliessung neuer Wachstumschancen (Schnellbootprojekte) handelt: Nur ein konsequentes Ausrichten an bewährten Erfolgsfaktoren für Grossprojekte führt zum gewünschten Projektziel. Hierüber berichteten auch die Teilnehmenden der C-Level-Diskussion aus eigener Erfahrung.

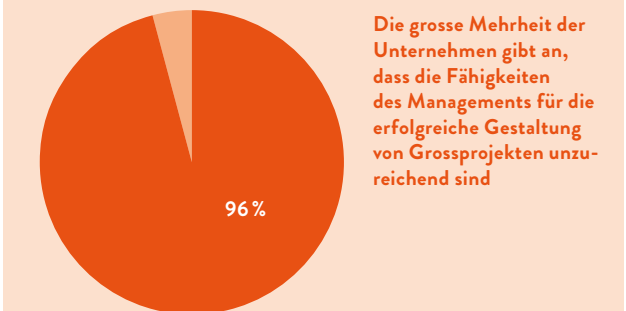
Das Panel bestand aus André Guyer, Head Global Transformation & Member of Executive Staff, Zurich Insurance Company Ltd, Dr. Lars Olböter, Chief Information Officer, Rieter Management AG, Dr. Jürgen Pulm, Chief Technology Officer & Member of the RBS Executive Board, Coutts & Co AG, und Martin Zekar, Head of IT Infrastructure, Deutsche Lufthansa AG. Moderiert wurde die Runde von Strategie- und Transformationsberater Selçuk Boydak.

FOKUSSIERTE UND DIFFERENZIERT ZIELSETZUNG

„Oft entscheidet bereits die richtige Weichenstellung zu Beginn über Erfolg oder Misserfolg einer Transformation“, so Boydak. Probleme entstehen, wenn die Ziele zu Beginn eher schwammig formuliert sind und erst recht dann, wenn man versucht, die „eierlegende Wollmilchsau“ zu erschaffen.

Nicht selten gehen Projekte bereits nach einer sehr groben Zielvorgabe durch das Top-Management in die Umsetzungsphase. Das geschieht häufig mit einer zum Teil unrealistischen – weil nicht bis zum Ende

FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS BEI DER UMSETZUNG VON TRANSFORMATIONEN



durchdachten – Erwartungshaltung des Top-Managements. Alles, was man schon immer erreichen wollte, wird dann in einen Topf geworfen und zur Zielvorgabe gemacht. „Wir wollen schneller, besser, innovativer, agiler und auch noch effizienter werden“, heisst es dann. Doch diese Wunschvorstellung führt zumeist zu einem bösen Erwachen. Ohne eine ausreichende Präzisierung und strategische Operationalisierung versucht ein Projektteam dann, die fehlende Konkretisierung irgendwie mit Inhalt zu füllen, um der vagen Erwartungshaltung gerecht zu werden.



„Mit den richtigen Leuten werden Transformationen und Projekte zum Selbstläufer“

André Guyer
Zurich Insurance Company Ltd

Ohne klare Zielvorgaben seitens des Top-Managements ist ein Gelingen des Projekts kaum zu verwirklichen. Überlässt man die Entscheidung nämlich aufgrund mangelnder Vorarbeit alleine dem mittleren Ma-

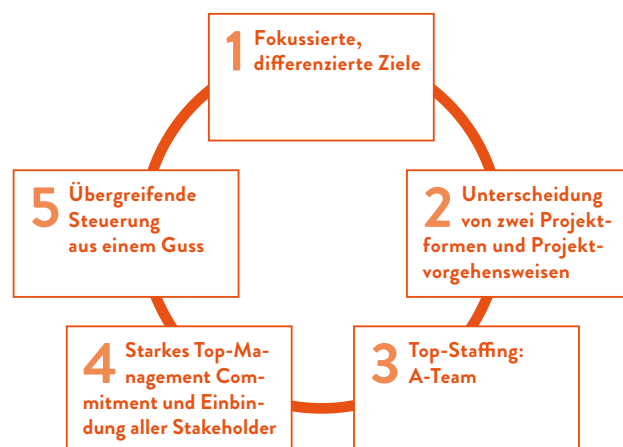
nagement, wird tatsächlich die eierlegende Wollmilchsau zum Projektziel ausgerufen; und das nicht etwa aufgrund mangelnder Kompetenzen oder gar aus böser Absicht. Im Gegenteil: Jedes Mitglied des mittleren Managements wird zweifelsohne versuchen, stets das Beste herauszuholen. Nur eben geschieht das mit dem Fokus auf die Unternehmensbereiche, in denen sich jeder von ihnen tagtäglich bewegt. Der Blick auf das Ganze – das Big Picture – jedoch geht dabei fast immer unter. „Die strategische Analyse und Klärung der Transformationsziele zu Beginn sind von grösstem Nutzen gewesen“, so Kaufmann. local.ch hat sich dabei konkret folgenden Fragen zugewandt: Welche Bereiche möchten wir auf Effizienz und Skalierbarkeit trimmen? Wo wollen wir demgegenüber Agilität stärken, mit der wir flexibel auf Markt- und Kundenbedürfnisse reagieren?

Ein von Guyer beobachtetes Problem bei der Umsetzung von Grossvorhaben ist, dass das verantwortliche Top-Management ein Projekt oft bereits als abgeschlossen betrachtet, kaum ist es einmal aufgegleist. Tatsächlich jedoch ist das erst der Anfang der eigentlichen Arbeit. „Strategy Execution wird oft als der leichtere Teil eines Projekts betrachtet nach dem Motto: Jetzt müssen wir nur noch umsetzen.“

Der anerkannte Transformationsprofi führte weiter aus, wie es richtig gemacht werden müsste: „Das strategische Geschäftsziel sollte sorgfältig in einzelne Initiativen und Massnahmenbündel, die zur Erreichung des Geschäftszieles erforderlich sind, runtergebrochen werden. Nicht selten kommt es vor, dass ein Projekt im engeren Sinne zwar erfolgreich umgesetzt, das Geschäftsziel jedoch trotzdem nicht erreicht wird.“ Das liege laut Guyer oft daran, dass die Zielsetzung und der Scope nicht angemessen operationalisiert wurden, d.h. schon die initiale Weichenstellung ungenügend war. „Das Richtige zu tun, erfordert auch den Mut, Unwichtiges wegzulassen.“

Auch Olböter stimmte dieser Vorgehensweise zu: „Wenn das Set-up schlecht ist und man den Leuten nicht klarmachen kann, worum es geht, dann ziehen sie nicht am gleichen Strick. Und das ist wie der Schmetterling in der Chaostheorie.“ Die Fehler potenzierten sich, weil Aussagen immer weiter verfälscht und aufgeblasen würden.

DIE ERFOLGSFORMEL



Quelle: Boydak Strategy Consulting

UNTERSCHIEDUNG VON ZWEI PROJEKTFORMEN UND -VORGEHENSWEISEN Das vielfach bemühte Motto „One size fits all“ funktioniert bei Projekten dieser Dimension nicht. Projekte, die ein bestehendes Geschäft mit vielen miteinander zusammenhängenden Unternehmensfunktionen und Einheiten ganzheitlich und aus einem Guss auf Effizienz trimmen sollen, erfordern die Koordination vieler Beteiligter. Daher ist ein sehr strukturiertes Vorgehen gefragt, um dem hohen Mass an Komplexität derartiger Tanker-Projekte erfolgreich begegnen zu können.

Demgegenüber können Projekte, die Innovation und Neues schaffen sollen, weitgehend losgelöst von der bestehenden Grossorganisation – quasi abgekapselt – agieren und mit einem kleinen, sehr agilen Team vorangetrieben werden. In diesem Fall ist eine Verzahnung mit bestehenden Unternehmenseinheiten oft explizit unerwünscht, würde doch eine zu grosse Nähe zum bestehenden Geschäft eher eine bremsende Wirkung haben. Nicht zuletzt auch aufgrund politischer Widerstände oder Sorgen vor Kannibalisierung der alten durch die neuen Geschäfte.

Auch local.ch hat die strategische Herausforderung durch die vom Kunden und vom Markt – besonders durch Konkurrenten wie Google – vorgegebene Verlagerung der Geschäftsfelder auf zweierlei Art adressiert. Auf der einen Seite hiess es, auf die erodieren-

den Erträge im Printgeschäft konsequent durch eine Vereinfachung der Leistungserbringung zu reagieren. Hierbei wurden weder das Produktportfolio noch die Geschäftsprozesse ausgespart. Um die ambitionierten Ziele, z.B. Reduktion der Run-the-Business-Kosten der IT und Produktion um 50 Prozent erreichen zu können, wählte man eine strukturierte Vorgehensweise. Oberstes Ziel war es, das bestehende Geschäft zu vereinfachen, die Komplexität zu reduzieren und die Kosten zu variabilisieren.

Auf der anderen Seite lag der Entwicklung des digitalen Business die Frage zugrunde: „Welche neuen, innovativen Produkte und Features kann man Kunden und Nutzern bieten?“ Für die zukunftssträchtigen Geschäftssparten Online und Mobile hat das Unternehmen eine grundlegend neue Strategie definiert: „Vom Search-and-Find-Anbieter zum Matchmaker.“ Nicht das reine Suchen und Finden von Informationen sollte fortan im Mittelpunkt stehen. Stattdessen sollte der Fokus verstärkt auf den Abschluss einer Transaktion zwischen Produkt- bzw. Dienstleistungsanbieter und Kunden gesetzt werden.

Dazu hat local.ch sowohl das organische Wachstum durch den systematischen Ausbau bestehender Geschäftsfelder als auch das anorganische Wachstum durch strategische Zukäufe und Partnerschaften zur Erschliessung neuer Märkte und Technologien verfolgt. So wurden etwa neue Produkte und Plattformen im Bereich Restaurant ins Leben gerufen. Nutzer können bequem und einfach online und mobil buchen; Restaurants können dadurch ihre Umsätze durch direkte Reservationen steigern.

STAFFING – DIE RICHTIGEN LEUTE AUSWÄHLEN Die Fähigkeit des Managements in Schweizer Unternehmen, Transformationen und Grossprojekte erfolgreich zu gestalten, wird bei nur besorgniserregenden 4 Prozent der teilnehmenden Top-Executives am Strategie-Forum als Kernkompetenz gesehen. Besonders fatal erweist es sich, wenn ein Projekt zaghaft startet und an Top-Performern spart. Für Guyer ist auch klar, weshalb: „Auf Augenhöhe geht's einfach besser. Da ist die Akzeptanz grösser.“

Augenhöhe allein ist es aber nicht: Viele Manager können sich gut in einem bestehenden Umfeld bewe-

gen. Sie sind es gewohnt, inkrementelle Veränderungen voranzutreiben. Aber auf der grünen Wiese bekommen sie Probleme. „Hier finden sie sich nur schwer zurecht und tun sich schwer, Ziele zu setzen“, beobachtete Zekar.

Entscheidet der Erfolg einer wichtigen Unternehmenstransformation über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, gilt es daher auch die besten Skills und Ressourcen einzusetzen. Das A-Team ist gefordert, nicht das B-Team. Das ist im Grund eine altbekannte Maxime, die sich bereits bekannte Managerpersönlichkeiten zu eigen gemacht haben. Apple-Gründer Steve Jobs sagte diesbezüglich etwa: „A players hire A players; B players hire C players; and C players hire D players.“ Und Lee Iacocca, der legendäre US-amerikanische Manager der Automobilindustrie, meinte: „I hire people brighter than me and then I get out of their way.“



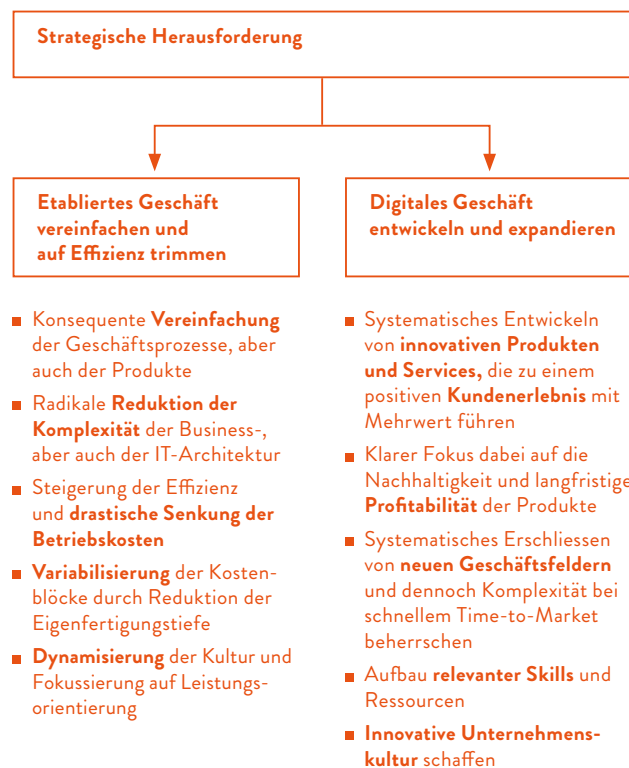
„Die strategische Analyse und Klärung der Transformationsziele zu Beginn sind von grösstem Nutzen gewesen“

Dr. Guido Kaufmann
local.ch

Werden nicht die richtigen Leute mit der Umsetzung beauftragt, drohen nicht selten nachgelagerte teure Notfallübungen mit externen Experten. Doch dann ist der Schaden in der Regel bereits entstanden. Daher ist auch für Pulm klar: „Im Rahmen eines komplexen Veränderungsvorhabens die richtigen Leute zu identifizieren, diese an den richtigen Stellen einzusetzen, und zwar mit adäquaten Anreizmechanismen – das ist der vielleicht wichtigste Kern.“

Auch für Fregonas ist der Einsatz sehr erfahrener, hochkarätiger Manager als Treiber der Transformation unumgänglich. Schliesslich brauche Kontroverse ein Mass an Erfahrung und Profil, um sie erfolgreich auszutragen. Dabei läge laut dem UBS-Top-Manager die Hauptmotivation für hochkarätige Transformations-

STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNG IN ZWEI BEREICHEN: DIGITALE UND KLASSISCHE GESCHÄFTSFELDER



Quelle: local.ch

manager weniger im rein finanziellen Aspekt als vielmehr in der reizvollen Herausforderung, die derartig grosse Projekte mit sich bringen.

„Mit den richtigen Leuten werden Transformationen und Projekte zum Selbstläufer“, unterstrich André Guyer. Manchmal bringt es mehr, sich im Voraus ehrlich zu überlegen, ob man als Unternehmen fähig ist, ein Projekt durchzuführen. „Ein Top-A-Mann, der als zu teuer befunden und abgelehnt wird, geht zum Beispiel gar nicht. Da sollte man lieber ein Projekt gar nicht starten als halbherzig“, befand Guyer.

Es ist zentral, dass sich ein Unternehmen kritisch damit auseinandersetzt, ob es ein Projekt überhaupt durchführen will. Nur gibt es nicht selten die Situation, dass Nichtmachen gar nicht möglich ist. „Der Wandel ist die neue Normalität geworden“, stellte ein Publikums-

teilnehmer fest. In vielen Organisationen ist üblicherweise keine ausreichende Erfahrung für komplexe Veränderungsvorhaben vorhanden, sondern eher Skills für das Tagesgeschäft. Darum gibt es für Olböter auch die Lösung, gleich von Anfang an hochkarätige externe Experten beizuziehen. „Das ist wichtig in der kritischen Set-up-Phase. Aber ebenso können externe Profis auch nachher – mindestens im Sinne eines begleitenden Coachings – von grossem Nutzen sein.“

Besonders im Kommen sind unternehmerische Partnerschaftsmodelle, bei denen der Berater mit ins Risiko geht. „Wenn wir ein Themengebiet gut kennen, sind wir bereit, als unternehmerischer Partner unseres Kunden bis zu 80 Prozent unseres Honorars zu variabilisieren und an den erzielten Erfolg zu knüpfen“, bestätigte Gastgeber Boydak diesen Trend. Schliesslich sei nichts vertrauenswürdiger als ein Berater, der im gleichen Boot sitze und sich an den Ergebnissen messen lasse.

Auch local.ch griff von Beginn der Transformation an auf externes Know-how zurück und definierte inhouse eine klare Rollenverteilung mit Top-Leuten. Aufgrund einer schlanken Organisationsstruktur konnte eine Umsetzung mit höchster Flexibilität und hohen Freiheitsgraden der einzelnen Abteilungen und Teams durchgeführt werden. Letzterer Umstand verhalf nicht zuletzt zu einer erhöhten Motivation und Veränderungsbereitschaft unter den beteiligten Mitarbeitenden und trug somit massgeblich zur zeitlichen und budgetseitigen Einhaltung der Vorgaben bei.

STARKES TOP-MANAGEMENT-COMMITMENT UND EINBINDUNG ALLER STAKEHOLDER-GRUPPEN

Kleine Projekte und Veränderungen können in der Regel problemlos in der Linie erfolgen. Grosse Veränderungen hingegen müssen zwingend von oben (top-down) vorangetrieben werden. Über die einzelnen Gärtlein und Partikularinteressen hinweg. Und wie bei jeder grossen Veränderung entstehen früher oder später Sorgen, Ängste, Skepsis und Widerstände. Oft werden dann die Treiber der Veränderung – das Projektteam – stark kritisiert. Hier gilt es erst recht, dass sich das Top-Management geschlossen hinter das Team stellen und unberechtigte Kritik abblocken muss.

Sich für die angestrebte Veränderung zu exponieren, erfordert zwar manchmal auch ein Stück weit Mut,

ist für das Management aber zwingend erforderlich. Für Zekar sind Transformationen daher vergleichbar mit grossen Veränderungen an einem lebenden Organismus und aufgrund der verschiedenen Einflussfaktoren sehr komplex. Unter anderem wegen politischer Strömungen im Unternehmen, aber auch persönlicher Befindlichkeiten Einzelner. „Während des Prozesses beschleicht manche Manager eine Angst vor dem eigenen Mut. Wenn dann die Konsequenz leidet, kann ein Glaubwürdigkeitsproblem für den gesamten Veränderungsprozess entstehen.“

Der Support des Managements sollte sich laut Fregonas in erster Linie auf das „Backing“ des Transformationsteams fokussieren, nicht auf spezifische Inhalte. Um möglichen Widerständen zuvorzukommen, setzt er vor allem auf die Mobilisierung der Menschen. Diese kann durch transparente und offene Kommunikation einer gemeinsamen Vision, der klaren Ziele und vor allem auch der Gründe einer Veränderung erreicht werden.



„Wenn das Set-up schlecht ist und man den Leuten nicht klarmachen kann, worum es geht, dann ziehen sie nicht am gleichen Strick. Und das ist wie der Schmetterling in der Chaostheorie“

Dr. Lars Olböter
Rieter Management AG

Im Rahmen eines Grossvorhabens alle Beteiligten mit ins Boot zu holen, ist essenziell. Denn in jedem Konzern gibt es sehr wenige Personen, die ein Grossprojekt antossen können, aber sehr viele, die es ausbremsen können. Besonders fatal: Manche Stakeholder sind zu Beginn einer Projektumsetzung noch gar nicht sichtbar. Wenn sie aber nicht abgeholt werden, dann wirken sie für die Implementierung wie Steine, so Ölboters Erfahrung. Die gelungene Verzahnung unterschiedlicher Stakeholder, Funktionen und Management-Ebenen ist daher ein besonders kritischer Erfolgsfaktor.

Auch Pulm teilt diese Erfahrung: „Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Organisational Change. Dieser wird oft nebenher durchgeführt. Dabei müssten sich Teamzusammenstellungen, Mindsets und Arbeitsweisen fundamental ändern.“ Eine Unternehmensleitung müsse Akzeptanz schaffen für Veränderungen. Pulm sieht daher im Umgang mit dem „Soft-Factor“-Teil einer Transformation die grösste Herausforderung. Vielen fehle ein ausreichendes Bewusstsein für die kritischen Change-Aspekte. „Die inhaltlich-fachliche Ebene einer Transformation wird in der Regel gut gemanagt. Eine Schwäche vieler Projekte liegt vielmehr im Change Management und auf der kommunikativen und kulturellen Seite eines Transformationsvorhabens.“



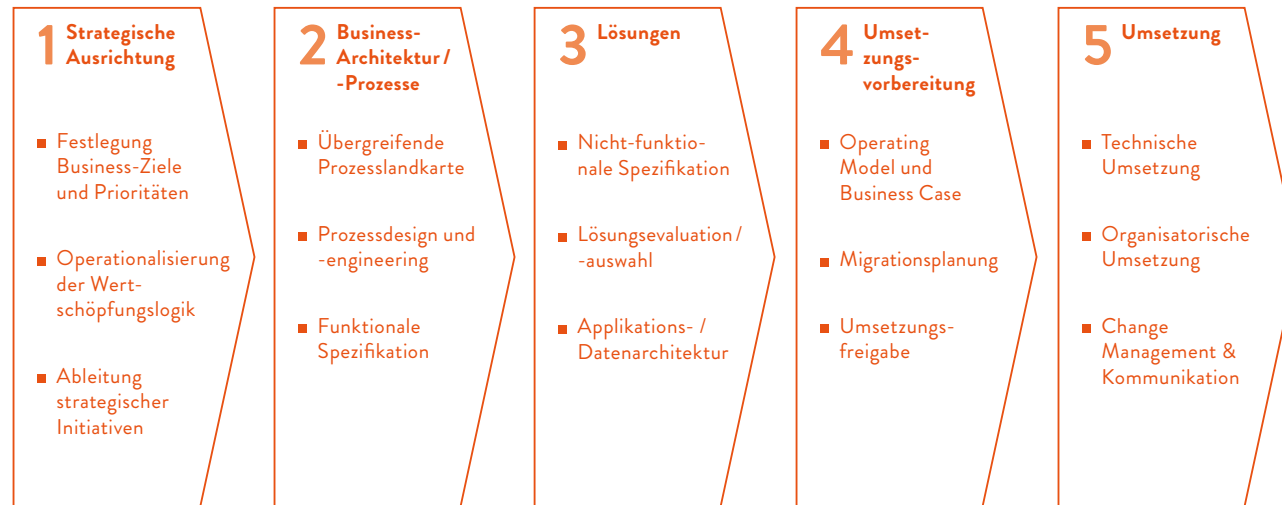
„Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Organisational Change. Dieser wird oft nebenher durchgeführt. Dabei müssten sich Teamzusammenstellungen, Mindsets und Arbeitsweisen fundamental ändern“

Dr. Jürgen Pulm
Coutts & Co.

Die Frage nach dem „what's in it for me“ aus Sicht einzelner Stakeholder würde laut Pulm viel zu selten befriedigend beantwortet. Eine Unternehmensleitung müsse stattdessen vielmehr Akzeptanz schaffen für Veränderungen im Unternehmen, in dem das Top-Management alle Schlüsselpersonen effektiv abholt und einbindet.

Die Ängste und Sorgen, die jeder Veränderungsprozess unter vielen Mitarbeitenden mit sich bringt, müssen ernst genommen, Inputs aufgenommen werden. „Es ist matchentscheidend, diesen Prozess nicht im Sand verlaufen zu lassen, sondern über die ganze Zeit aufrecht zu erhalten“, so Olböters Erfahrung. Sprich: Das Top-Management muss durchweg „am Ball bleiben“ und ein Auge darauf haben, dass die Einbindung aller relevanten Kräfte nicht unter die Räder gerät.

UMBAU DER PROZESSE UND DER IT-LANDSCHAFT: EINE STRUKTURIERTE VORGEHENSWEISE



Quelle: *Boydak Strategy Consulting*

ÜBERGREIFENDE STEUERUNG AUS EINEM GUSS Gerade grosse, komplexe Projekte und Transformationen müssen akribisch geplant und exekutiert werden. So sieht es auch Zekar: „Eigentlich sollte ein Grossprojekt generalstabsmässig durchgeplant und dann ebenso konsequent ‚durchgezogen‘ werden. Unzureichende Planung führt zu Überforderung, weil das Projekt in Wahrheit doch komplexer wird, als es zu Beginn schien. In der Execution ‚laviert‘ sich das Projekt dann irgendwie durch die täglichen Herausforderungen ohne eine ausreichende Stringenz und Konsequenz.“

Fatal ist, wenn man die einzelnen Projekte einfach in die Organisation delegiert und sie laufen lässt. Dafür gibt es bei Grossvorhaben einfach zu viele Abhängigkeiten, seien es nun personelle, organisatorische oder technische. Deshalb braucht es eine straffe übergreifende Führung.

Das Programm übergeordnet und sauber aufzusetzen und dadurch Abhängigkeiten systematisch planen und managen zu können, war folglich auch für Guido Kaufmann bei der Transformation von local.ch ein kritischer Erfolgsfaktor. Dies gepaart mit konsequentem Projekt-Controlling habe entscheidend zum Erfolg der Transformation geführt. „Im laufenden Transformationsprozess war eine systematische

Überprüfung der Delivery und stringentes Benefit Tracking, um Ziele in Time, Budget und Scope erbringen zu können, unser Königsweg. Und das stets unter enger Einbindung des Top-Managements.“



„Viele Manager können sich gut in einem bestehenden Umfeld bewegen. Sie sind es gewohnt, inkrementelle Veränderungen voranzutreiben. Aber auf der grünen Wiese bekommen sie Probleme“

Martin Zekar
Deutsche Lufthansa AG

Fazit: Die fünf Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Grossprojekte sind zwar entscheidend und notwendig. Darüber hinaus muss das Topmanagement bei einer Transformation aber auch stets auf das Eigenleben des sozialen Organismus eingehen. „Transformation“, so Guyer, „ist keine reine Wissenschaft. Transformation ist letztlich auch eine Kunst.“

ELISABETH RIZZI ■ ■

LEADING EDGE IN CLOUD

EMC²