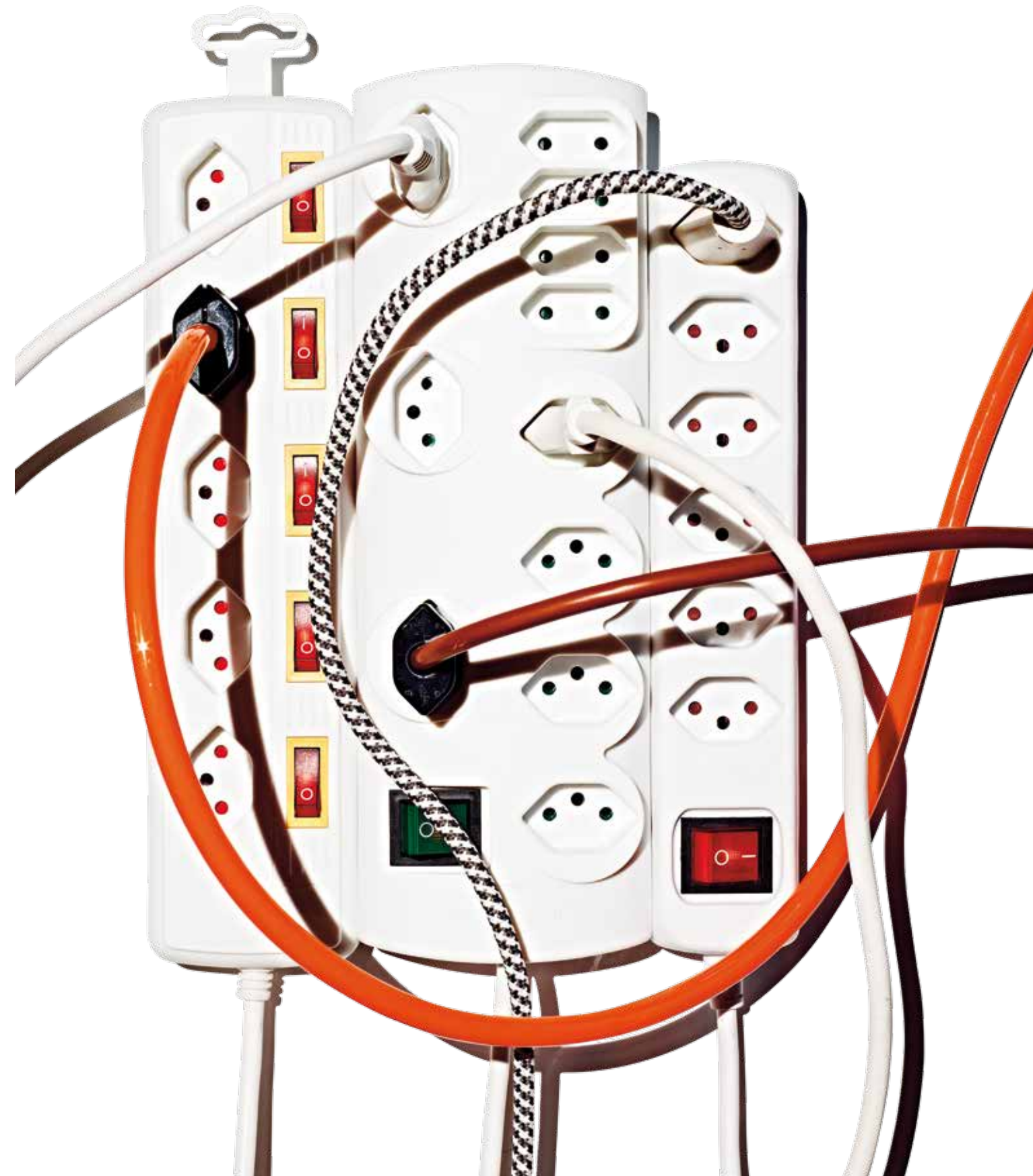


TRANS- FORMATION ALS ÜBERLEBENS- FAKTOR

Die Welt verändert sich immer schneller. Für Unternehmen ist in diesem dynamischen Wettbewerbsumfeld Stillstand oder „business as usual“ keine Option. Transformation wird zunehmend zu einem überlebenswichtigen Erfolgsfaktor für Firmen.



„Panta rhei – alles fließt“, hat der Philosoph Heraklit gesagt. Die Welt ändert sich. Das hat sie schon immer getan. Neu scheinen nur die enorme Geschwindigkeit des Wandels und die breite Schneise der Veränderungen, die er in der Wirtschaftswelt hinterlässt.

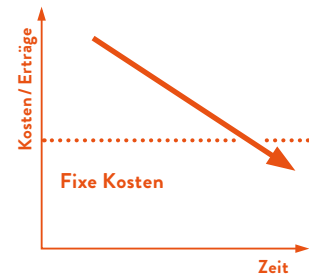
Dort erodieren die Umsätze etablierter Geschäftsfelder, während parallel dazu die Erträge neuer Geschäfte steigen. Neue Unternehmen wie Google, Amazon oder Facebook sind wie aus dem Nichts auf der Bildfläche erschienen, gewinnen kontinuierlich Marktanteile und erschliessen wie scheinbar nebenher neue Märkte. Bestes Beispiel ist Google: Am Anfang des Internets gab es viele Suchmaschinen, doch schon 2002 wählten die Mitglieder der American Dialect Society das Verb „(to) google“ zum nützlichsten Wort – vier Jahre nach Gründung des Unternehmens Google.

Heute ist der Ausspruch „das google ich mal“ zu einer festen Redewendung geworden. Und Google selbst ist heute weit mehr als eine Suchmaschine: Das Unternehmen besitzt Windparks, unterstützt Hauseigentümer finanziell bei der Installation von Solaranlagen, baut eigenes Gemüse an und verfügt über die grösste unternehmenseigene Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge in den USA.

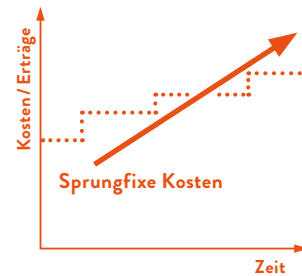
Im Juni hat Google angekündigt, auch Versicherungen zu vergleichen und vertreiben. Damit wagt sich das junge Unternehmen in die Gärten etablierter Finanzdienstleister. Und diese werden – nicht nur von

SINKENDE UMSÄTZE MÜSSEN KOMPENSIERT WERDEN

Erodierende Umsätze etablierter Geschäfte



Steigende Erträge neuer Geschäfte



Quelle: Boydak Strategy Consulting

Google, auch von ihren Kunden – zur Veränderung gezwungen, wollen sie nicht tatenlos zusehen, wie die „jungen Wilden“ ihnen das Wasser abgraben.

Die Notwendigkeit zu permanenter Erneuerung wird zu einem Dauerthema. Doch gerade die Fähigkeit zur Veränderung ist keine Selbstverständlichkeit, sondern stellt eine besondere Herausforderung dar. Vor genau diesem Hintergrund stand das 11. Strategieforum am Zürichsee unter dem Titel „Transformationen und Grossprojekte erfolgreich umsetzen“. 83 Top-Manager aus 64 Unternehmen der C-Level-Community nahmen am Forum teil und diskutierten einen ganzen Tag lang über Erfolgsformeln bei der Umsetzung von Transformationsvorhaben und Grossprojekten.



Von links: Eros Fregonas, Dr. Edeltraud Leibrock, Dr. Kurt Mäder



CREATIVE DESTRUCTION ÜBER BRANCHENGRENZEN

HINWEG Dass die enormen Umwälzungen in der Wirtschaftswelt diverse Branchen betreffen, veranschaulichte Gastgeber Selçuk Boydak, Gründer von Boydak Strategy Consulting, eindrücklich in der einleitenden Key Note. Da sind etwa die Medien, deren Werbeeinnahmen in dem Mass zurückgehen, wie Google an Erträgen zulegt: Google gibt es erst etwas mehr als eine Dekade, 2012 generierte der Suchmaschinenriese bereits erstmals mehr Werbeeinnahmen als alle Zeitungen und Magazine in den USA zusammen. Der Untergang von über hundert Jahre alten Traditionsmedien wie „Newsweek“ oder der Verkauf der „Washington Post“ an Amazon-Gründer Jeff Bezos sind die Folge.

Genauso wird die Telekomindustrie durchgeschüttelt und von Anbietern mit umfassendem Serviceangebot wie kostenloser Videotelefonie, Foto-Upload etc. unter Druck gesetzt. Neue, agile Softwareunternehmen wie Skype oder WhatsApp treten mit beachtlichem Erfolg an, den Markt neu zu verteilen. Der fort-

schreitende Niedergang des einstigen Vorreiter-Unternehmens Nokia mit der zeitgleich einsetzenden Erfolgsgeschichte des Apple-iPhones verdeutlicht, wie schnell in Zeiten immer kürzerer Produktlebenszyklen der Anschluss im globalen Wettbewerb verpasst werden kann.

Auch Banken drohen zu Dinosauriern zu werden, wenn sie beispielsweise nicht schnell auf die neuen Entwicklungen im Zahlungsverkehr reagieren – etwa dem kontaktlosen Bezahlen mit Near Field Communication oder der Finanzierung durch Crowd Funding. Das digitale Zeitalter fördert auch in der Finanzbranche neue Konkurrenten wie Paypal zutage, durch deren Dienste die traditionellen Banken umgangen werden. Die Anzahl der Bankfilialen hat sich laut Bundesamt für Statistik in der Schweiz in nur 12 Jahren von knapp 2900 auf 2600 reduziert. Gleichzeitig stieg der Anteil der Internetnutzer, die auch E-Banking nutzen, von 20 Prozent auf fast 70 Prozent. Diese Entwicklung wird weiter voranschreiten und über kurz oder lang das traditionelle Bankgeschäft revolutionieren.

Bei der Automobilindustrie schliesslich blättert der Lack der Faszination für klassische Ingenieurskunst. Junge Menschen legen zunehmend Wert auf saubere Mobilität und softwarebasierten Komfort. Das neue Mobilitätsverständnis wird langfristig den Automobilmarkt verändern. Der Marktanteil verkaufter Pkw mit alternativen Antrieben steigt kontinuierlich und wird 2020 bereits über 30 Prozent betragen. Da Autos

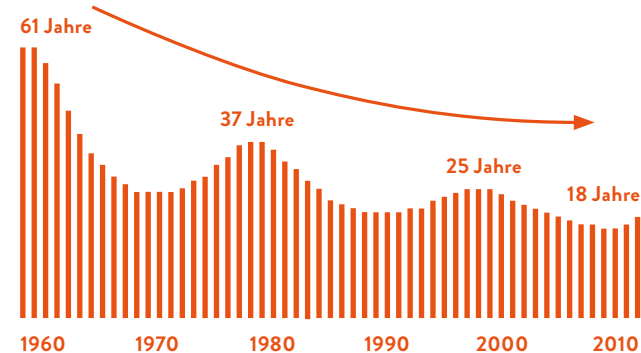


zunehmend mit elektronischen Systemen ausgestattet werden, die nicht mehr zu den Kernkompetenzen der Autohersteller gehören, stehen vermehrt Technologiekonzerne in Konkurrenz zu diesen. Gemäss einer amerikanischen Studie der Unternehmensberatung KPMG trauen die Konsumenten am ehesten Technologiefirmen wie Google und Apple zu, ein autonomes Fahrzeug zu entwickeln. Noch mehr also als den High-End-Autoherstellern wie Mercedes oder BMW.

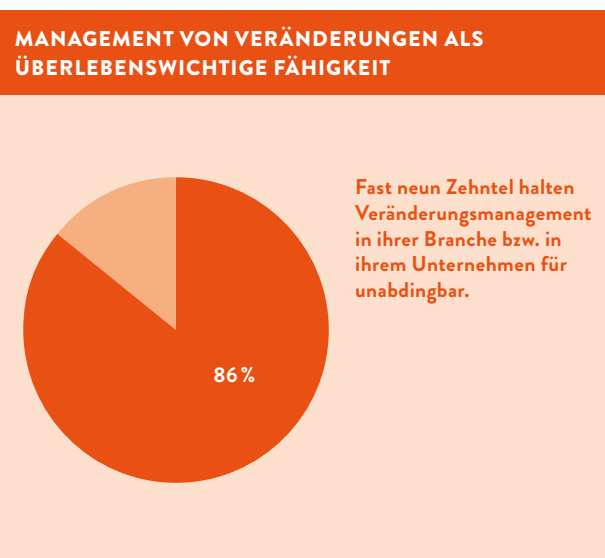
Der nach dem österreichischen Nationalökonom Alois Schumpeter benannte Prozess der schöpferischen Zerstörung (Creative Destruction) ist prinzipiell nichts Neues. Doch die wachsende Geschwindigkeit zeichnet tiefe Narben in die Unternehmenswelt. So ist laut einer Studie des US-Wirtschaftsexperten Richard N. Foster die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen im S & P 500 Index von 60 Jahren (1960) auf unter 20 Jahre (2010) gesunken.

MANAGEMENT DER VERÄNDERUNG ALS ÜBERLEBENSNOTWENDIGE FÄHIGKEIT Dieser schöpferischen Zerstörung können etablierte Unternehmen durchaus entgegenwirken. „Nicht die stärkste oder die intelligenteste Spezies wird überleben, sondern die anpassungsfähigste“, hat Charles Darwin einst gesagt. Für etablierte Unternehmen bedeutet das nur eins: Transformation. Um grosse Veränderungen herbeizuführen, bedarf es grosser gemeinsamer Anstrengungen – sprich: Grossprojekte. Dass das Veränderungsmanagement heutzutage für Unternehmen eine überlebenswichtige

DURCHSCHNITTliche LEBENSDAUER VON UNTERNEHMEN IM S & P 500 INDEX



Quelle: Standard & Poor's, Richard N. Foster



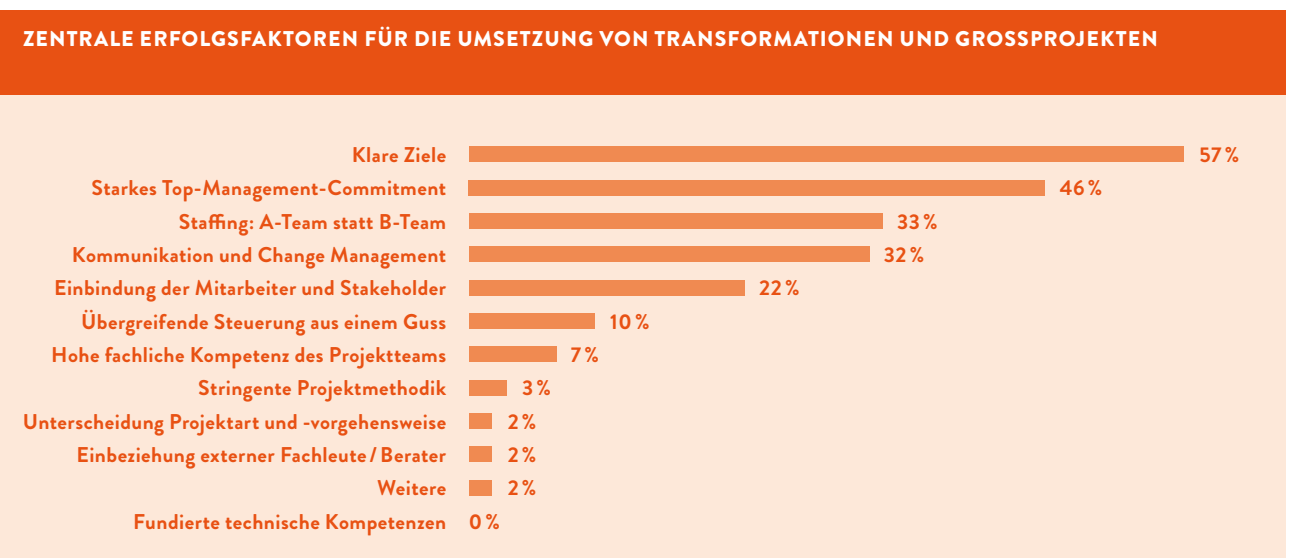
Quelle: Umfrage bei 83 Top-Executives der C-Level-Community, 21. Nov. 2013

ge Fähigkeit ist, bestätigen denn auch 86 Prozent der teilnehmenden Executives am Strategie-Forum.

Umso ernüchternder sind die Ergebnisse einer Umfrage der Standish Group, gemäss der nur 34 Prozent der Projekte in einem Unternehmen „on time“ und „in budget“ sind. Je grösser und länger ein Projekt ist, desto grösser ist offenbar die Gefahr des Misserfolgs. IT-Projekte beispielsweise mit mehr als 80 Personen und einer Laufzeit von mehr als sechs Monaten sind demnach in den meisten Fällen von vorneherein zum Scheitern verurteilt.

Bei diesen ernüchternden Ergebnissen stellt sich unweigerlich die Frage, was die entscheidenden Faktoren für den Erfolg eines Grossprojektes sind. Die Umfrage unter den Teilnehmenden des Forums zeigt eine klare Priorisierung. Die wichtigsten Faktoren sind: klare Ziele (57 Prozent der Befragten), starkes Top-Management Commitment (46 Prozent) und Staffing / Mitarbeitende (33 Prozent).

DIE ERFOLGSFORMEL FÜR TRANSFORMATIONEN Laut Boydak, der eine Vielzahl von Transformationen und Grossprojekten begleitet und aus nächster Nähe beobachtet hat, ist das Gelingen von Grossprojekten keineswegs dem Zufall überlassen. Man könne nicht 100 Prozent aller Effekte steuern, aber doch 80 bis 90 Pro-

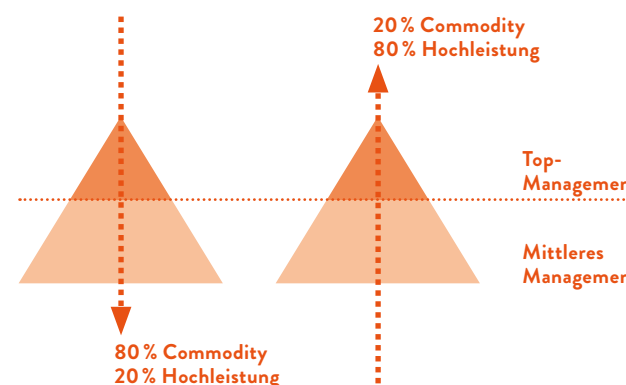


Quelle: Umfrage bei 83 Top-Executives der C-Level-Community, 21. Nov. 2013

zent. Ein häufiges Problem: Vielfach sollen vor allem strategische Grossprojekte zur Unternehmenstransformation möglichst viele Probleme lösen und vielen Herren dienen. Eine solche „eierlegende Wollmilchsau“ ist aber fast immer wenig Erfolg versprechend und erklärt die hohe Misserfolgsrate von Grossprojekten.

Denn der wichtigste Erfolgsfaktor im Projektmanagement sei die klare, fokussierte und differenzierte Zielsetzung, so Boydak. Diese müsse zwingend vom Top-Management gesetzt werden. Hierfür spricht laut einer branchenübergreifenden

PRIORISIERUNG KANN NUR VON OBEN ERFOLGEN



Quelle: Boydak Strategy Consulting

Studie der Boydak Strategy Consulting auch die unterschiedliche Einschätzung von Top- und mittlerem Kader: Topmanager schätzen ihr Business so ein, dass 80 Prozent der Unternehmenslandschaft Commodity-Charakter hat und nur 20 Prozent wettbewerbsfähig differenzierend ist. Mittlere Kader hingegen empfinden die Gewichtung umgekehrt.

Boydak sieht zwei spezifische Herausforderungen bei der Prioritätensetzung. Zum einen müsse eine ganzheitliche Sicht über die Geschäfts- und Funktionsbereiche hergestellt werden, um einen zu engen Fokus auf eigene Bereiche zu vermeiden (Silo-Mentalität). Zum anderen bedürfe es einer ausreichenden Verzahnung der Managementebenen, um die Prioritäten erfolgreich zu operationalisieren und ihre Verwässerung in der Umsetzung zu verhindern.

Dass Grossprojekte in der Realität erfolgreich umgesetzt werden können, bewiesen auch die Teilnehmenden des Top-Management-Dialogs am Strategie-Forum über die „Fähigkeit zur Transformation als überlebenswichtiger Erfolgsfaktor“: Dr. Edeltraud Leibrock, Mitglied des Vorstands der deutschen KfW Bankengruppe, Eros Fregonas, Group Managing Director und Head of Industrialisation Programme bei UBS, und Dr. Kurt Mäder, Mitglied der Gruppenleitung und Group COO der Liechtensteinischen Landesbank.

VERÄNDERUNGSDRUCK AM BEISPIEL DES FINANZSEKTORS Wie wichtig die Transformation für die Finanzbranche ist, zeigt schon die Tatsache, dass zu diesem wichtigen Thema gleich drei Vertreter der Bankenwelt auf das Podium geholt wurden.

„Der Stellenwert der Unternehmenstransformation ist im Banking aktuell sehr hoch“, bestätigte Dr. Kurt Mäder. Themen wie Steuertransparenz oder auch der Steuerstreit mit den USA setzte die Banken enorm unter Druck. Es gelte, schwindende Margen durch neue Geschäftsfelder oder deutliche Kostensenkungen zu kompensieren. „Die Notwendigkeit zur Effizienzsteigerung sehe ich vor allem in einigen bestehenden, unter Druck geratenen Geschäften. Gleichzeitig müssen wir die Wachstumschancen in Märkten mit grösserer Dynamik nutzen und das Pricing optimieren“, sagte Mäder.

Auch für Eros Fregonas sind die Effizienzsteigerung, die Reduktion der Komplexität und die Etablierung einer arbeitsteiligen Prozess-Orientierung – statt der bis anhin üblichen Silo-Orientierung – die zentralen Punkte des von ihm geleiteten Industrialisierungsprogramms innerhalb der UBS. „Bei der Industrialisierung geht es vor allem um Vereinfachung, Prozessoptimierung und Strukturanpassung“, ergänzte der ausgewiesene Top-Manager.

Innerhalb der UBS will er eine durchgängige arbeitsteilige Prozessoptimierung etablieren mit dem Kunden im Fokus statt der traditionellen Silo-Struktur innerhalb der Bank. Das angepeilte Ziel der UBS ist, bis 2015 Kosteneinsparungen von 5,4 Milliarden Franken zu erzielen. Für Fregonas weisen Banken punkto Transformation im Vergleich zu traditionell kompetitiveren Branchen teils Nachholbedarf auf. Dies war nicht zuletzt die Folge des lange Zeit fehlenden Kosten- und Effizienzdrucks im Finanzsektor.

TANKER- VS. SCHNELLBOOT-Projekte Projekt ist überdies nicht gleich Projekt – daher ist es wichtig, von vorneherein zu identifizieren, um welche Projektform es sich handelt. Will man die Komplexität reduzieren und die Effizienz einer Grossorganisation steigern, bedarf es einer nachhaltigen Veränderung im Unternehmen. Grossprojekte mit diesem Ziel sind grosse „Tanker-Projekte“ und bedürfen mehr Koordination und



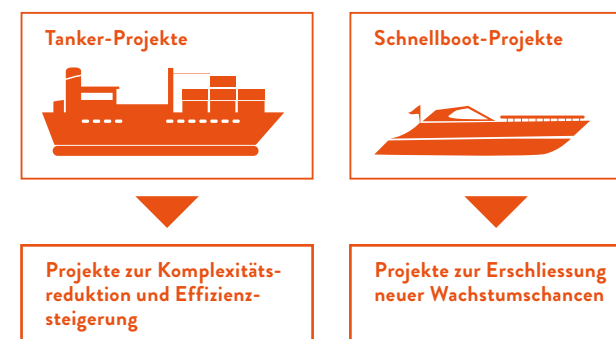
der Einbindung von deutlich mehr Stakeholdern als Projekte zur Erschliessung neuer Wachstumschancen.

Diese andere Kategorie der „Schnellboot-Projekte“ bedarf eher unkonventioneller Ideen und braucht Beteiligte, die den Mut und den Geist haben, diese schnell umzusetzen. Eine von vorneherein saubere Unterscheidung der zwei grundlegenden Projektformen „Tanker“ und „Schnellboot“ und die dadurch bedingten unterschiedlichen Vorgehensweisen sowie die Auswahl der dafür geeigneten Mitarbeitenden ist gemäss Untersuchungen der Boydak Strategy Consulting der zweite von fünf zentralen Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Grossprojekten.

TOP-STAFFING UND KEINE ZUSCHAUER Die Menschen, deren qualifizierte Auswahl und deren Motivation sind nicht ohne Grund ein weiterer der fünf zentralen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Grossprojekten. Grosse Projekte mit internen und bei Bedarf auch externen Top-Leuten zu besetzen ist – obwohl naheliegend – nicht immer eine Selbstverständlichkeit bei Schweizer Unternehmen. Der Einbindung aller Stakeholder-Gruppen und Mitarbeitenden im

Transformationsprozess kommt ebenfalls eine Schlüsselrolle zu. „Es darf keine Zuschauer geben, alle müssen aktiv beteiligt werden“, brachte es Boydak auf den Punkt: Die enge Einbindung und das starke Commitment des Top-Managements sind unerlässlich und stellen gleichzeitig Erfolgsfaktor Nummer vier bei Grossvorhaben dar. „Das Top-Management kann starken Support leisten, indem es die klare Botschaft kommuniziert, dass es keine Alternativen zu einer

UNTERSCHIEDUNG VON ZWEI PROJEKTFORMEN



Quelle: Boydak Strategy Consulting

Transformation gibt und diese ein langfristiges Unterfangen ist“, bestätigte Fregonas. Auch Leibrock erwartet, dass sich die Führungsmannschaft klar und sichtbar hinter die Ziele des Projektes stellen muss, damit dieses erfolgreich abgeschlossen werden könne. Dabei gelte es, eine effektive und übergreifende Steuerung des Projektes zu gewährleisten, ohne damit alle Beteiligten zu „übersteuern“. „Es ist wichtig, dass in den einzelnen Projekten eine ausreichend grosse unternehmerische Freiheit belassen wird.“

„Der grösste Fehler ist es, ein grosses Programm mit vielen Einzelprojekten zu initiieren und laufen zu lassen, um zu schauen, wo es in einem Jahr steht“, so Boydak. Denn oft würden Verspätungen in einem einzelnen Teilprojekt aufgrund von technischen, organisatorischen oder personellen Abhängigkeiten dann voll auf das Gesamtprogramm durchschlagen. „Darum braucht es eine übergreifende Steuerung mit einem starken Programm-Management aus einem Guss, das alle Abhängigkeiten berücksichtigt und jederzeit transparent macht, wo einzelne Projektteile stehen“, schloss Boydak mit der letzten Säule seiner Erfolgsformel. SANDRA WILLMEROOTH ■■