
PRESSE-INFORMATION
SOLYP Informatik GmbH

DATUM: April 2009
SEITE: 1/2

„Weiche Daten fest im Blick“ – Wie SOLYP3 den Strategieprozess bei ALTANA unterstützt

Der Erfolg eines Unternehmens fußt auf der genauen Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen – und denen der Mitbewerber. Das gilt umso mehr für international operierende Konzerne, die häufig Märkte unter sich aufteilen. Wer hier die Nase vorn haben will, braucht die richtige Strategie. Einer effektiven strategischen Unternehmensplanung, die systematisch alles planungsrelevante Wissen erfasst und daraus die richtigen Schlüsse zieht, kommt dabei eine immense Bedeutung zu. Und so genannte „weiche“, also nicht-monetäre, nicht quantitative Faktoren gewinnen einen immer höheren Stellenwert für den Unternehmenserfolg. Der Chemiekonzern ALTANA ist sich dessen bewusst und optimiert deshalb seinen Strategieprozess – unter anderem mit Unterstützung des Strategischen Führungssystems SOLYP3 der SOLYP Informatik GmbH, das harte und weiche Daten gleichermaßen erfassen, aufbereiten und nachhalten kann.

ALTANA ist ein international tätiger Konzern auf dem Gebiet der Spezialchemie. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt hochwertige und innovative Problemlösungen für Lackhersteller, Lack- und Kunststoffverarbeiter, Druck- und Kosmetikindustrie sowie die Elektroindustrie. Additive, Speziallacke und -klebstoffe, Effektpigmente, Dichtungs- und Vergussmassen, Imprägniermittel und sogar Prüf- und Messinstrumente – das Portfolio des Unternehmens ist vielschichtig. Diese Vielschichtigkeit spiegelt sich in der Organisationsstruktur des Konzerns: Die Holding ALTANA AG mit Sitz im nordrhein-westfälischen Wesel gliedert sich in die vier operativen Geschäftsbereiche BYK Additives & Instruments, ECKART Effect Pigments, ELANTAS Electrical Insulation und ACTEGA Coatings & Sealants. Unterhalb dieser vier voneinander unabhängigen Divisionen agieren die Business Lines und Sub-Business Lines, die sich neben rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften auch in Regionen oder Anwendungsbereiche gliedern. Alles in allem weist die Konzernstruktur annähernd 100 Planungseinheiten auf, die im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung Beachtung finden.

„50 StEPs to find your strategy“

Um dieser komplexen Struktur gerecht zu werden, durchläuft die gesamte Organisation seit 2003 jedes Jahr aufs Neue einen definierten, mehrstufigen strategischen Planungsprozess in Form eines Gegenstromverfahrens. Den Auftakt gibt alljährlich die Konzernspitze, die der Strategiearbeit in den nachgeordneten Geschäftsbereichen über inhaltliche Vorgaben – wie besondere Schwerpunktthemen und zu erhebende Kerninformationen – einen Rahmen setzt. Dem Top-down-Ansatz folgend, entwerfen letztere im Einklang mit den

PRESSE-INFORMATION
SOLYP Informatik GmbH

DATUM: April 2009
SEITE: 2/2

Vorgaben aus der Konzernzentrale wiederum strategische Leitlinien für die Business und Sub-Business Lines.

An diesem Punkt wird gewissermaßen „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 so genannten „StEP-Charts“ – StEP steht für „Strategy Evaluation Process“ – werden zunächst von den zirka 80 Sub-Business Lines ausgefüllt und wieder in den Prozess eingespeist. Nachdem die Daten für die 14 Business Lines aggregiert wurden, fließen sie an die Geschäftsbereiche zurück, wo vor der Weiterleitung auf die Konzernebene eine weitere Datenaggregation erfolgt. Nach Abschluss dieses Prozesses mündet die strategische Planung in einer Strategiekonferenz, in der die Leiter der Geschäftsbereiche sich gemeinsam mit der Konzernführung über ein strategisches Programm – Ziele, Strategien und Maßnahmen – verständigen, das einen Planungshorizont von drei bis fünf Jahren aufweist.

Der gesamte Prozess, von der Formulierung der Top-down-Vorgaben bis zur Verabschiedung eines Planungsprogramms, währt von Januar bis Juni eines jeden Jahres. Daran schließt sich bei ALTANA nahtlos die operative Planung an und bestimmt die Monate Juli bis November, in denen die Ergebnisse des Strategieprozesses in Umsatz- und Businessziele übersetzt werden. Für die Umsetzung der strategischen Ziele sind die Divisionsleiter verantwortlich. Sie sind es auch, die die strategische Ausrichtung der einzelnen Planungseinheiten auf Veranstaltungen an diversen Standorten aktiv gegenüber allen Mitarbeitern kommunizieren.

SOLYP3 – das Ende der „Folien-Schlachten“

Im Jahr 2007 entschloss man sich bei ALTANA zu einer weit reichenden Neuerung: „Ziel war es“, erläutert Dr. Anette Brüne, verantwortlich für den Strategieprozess im Bereich Corporate Development/Mergers & Acquisitions bei ALTANA, „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 Strategische Führungssystem SOLYP3 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 strategische Führungssystem überführt.

PRESSE-INFORMATION
SOLYP Informatik GmbH

DATUM: April 2009
SEITE: 3/2

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 in der standardisierten Eingabemaske erfragten Daten sind jedoch nicht für jede Planungseinheit relevant, so dass einzelne Kapitel mitunter unausgefüllt bleiben. 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. „Der ursprüngliche Strategieprozess war geprägt von Powerpoint- und Excel-Schlachten“, so Dr. Anette Brüne. „Der hohe Abstimmungsbedarf ließ die Planungsdokumente unzählige Male in verschiedenen Versionen zwischen den Beteiligten hin- und herwandern. Nicht selten existierten irgendwann mehrere Versionen nebeneinander und es war nicht mehr ohne Weiteres nachvollziehbar, wer wann welche Änderungen vorgenommen hatte. Seit der Einführung von SOLYP3 ist der jeweils aktuelle Datenbestand jederzeit für alle Strategiebeteiligten verfügbar.“

Weiche Daten im Fokus

Die Planung bei ALTANA 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 Strategievergleiche mit den Top-3-Wettbewerbern. 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 komplette händische Neueingabe der Informationen entfällt. Nur wenige Kapitel von den insgesamt neun beschreiben den Ist-Zustand mit Hilfe harter Fakten wie der Verteilung des Umsatzes nach Regionen, Industriesegmenten und Produktgruppen. Das strategische Führungssystem muss deshalb in der Lage sein, auch weiche Daten zu verarbeiten. Darin liegt ein zentraler Mehrwert von SOLYP3, das qualitative Plandaten ebenso wie reine Finanzkennzahlen erfasst. 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 aufwändige Powerpoint-Präsentationen umgewandelt werden. Das Führungssystem erstellt auf Knopfdruck standardisierte Ergebnispräsentationen im Powerpoint- oder Excel-Format, die für strategische Diskussionen im Unternehmen unverzichtbar sind. „Mit der IT-gestützten Erfassung auch weicher Planungsdaten sowie der automatisierten Aufbereitung und Ausgabe der

PRESSE-INFORMATION
SOLYP Informatik GmbH

DATUM: April 2009
SEITE: 4/2

Informationen ließ sich eine enorme Zeit- und Arbeitersparnis für alle Beteiligten im Unternehmen realisieren. Der eigentliche Zeitrahmen des Planungsprozesses bleibt davon aber unberührt, vielmehr steht der Zugewinn an Zeit für die Diskussion strategischer Optionen zur Verfügung", resümiert Dr. Anette Brüne.

Effizient und effektiv

Der Startschuss für das IT-gestützte Führungssystem fiel zeitgleich mit dem Beginn des Strategieprozesses im Januar 2008. Damit das Führungssystem rückblickende Analysen und Trendaussagen liefern konnte, war es notwendig, es neben den Informationen aus dem laufenden Strategieprozess auch mit denen der Vorjahre zu füttern. „Die Initialbestückung des zentralen Datenspeichers und der damit verbunden Mehraufwand für die beteiligten Kollegen haben uns einige Überzeugungsarbeit gekostet“, berichtet Dr. Anette 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 von SOLYP3, die Ergebnisqualität des strategischen Planungsprozesses zu steigern. „Die Qualität des strategischen Führungsprozesses hat einen direkten Einfluss auf die Ergebnisse unserer Strategiearbeit: Insofern ist der Weg das Ziel“, fasst Dr. Anette Brüne zusammen. Der Prozess selbst ist seit Jahren im Unternehmen etabliert, wird nun aber in einem effektiven Informationssystem abgebildet und geführt. Ergebnis: Die einheitliche Erhebung erzeugt einheitliche und damit verlässliche und vergleichbare Ergebnisse. Der Planungsprozess kann weltweit zeitgleich ablaufen. Die permanente Verfügbarkeit der Daten „in Echtzeit“ erleichtert somit die Abstimmungsprozesse enorm. Das alles zusammen ist die Basis für ein einheitliches Strategieverständnis im Unternehmen ALTANA.

PRESSEKONTAKT

Mandelkern Management & Kommunikation, Dr. Bernhard Dietz
Hamburger Allee 45, 60486 Frankfurt am Main
Tel.: (069) 71 67 580 – 21, Fax: (069) 71 67 580 – 22
E-Mail: b.dietz@mandelkern.de