

Arbeits- und Zeitersparnis bei der Dateneingabe – der Strategieprozess bei der ALTANA AG (Interview mit Anette Brüne)

Die ALTANA AG ist ein Unternehmen, das sich 2007 von Power-Point und Excel als Tools zur Datenerhebung und -auswertung verabschiedet hat. Diese Softwareprogramme werden jetzt nur noch zur Präsentation eingesetzt, während der Workflow des Strategieprozesses ressourcensparend durch Einsatz des Strategischen Führungssystems gemanagt wird.

ALTANA entwickelt und produziert hochwertige Produkte im Bereich der Spezialchemie. Das Unternehmen bietet innovative, umweltverträgliche Problemlösungen für Lackhersteller, Lack- und Kunststoffverarbeiter, Druck- und Kosmetikindustrie sowie die Elektroindustrie. Das Produktprogramm des international agierenden Konzerns umfasst Additive, Speziallacke und -klebstoffe, Effektpigmente, Dichtungs- und Vergussmassen, Imprägniermittel sowie Prüf- und Messinstrumente. Die Produkte werden in über hundert Ländern auf der ganzen Welt vertrieben.

Das Unternehmen hat vier Geschäftsbereiche (BYK Additives & Instruments, ECKART Effect Pigments, ELANTAS Electrical Insulation und ACTEGA Coatings & Sealants), die relativ unabhängig voneinander agieren. Unterhalb der Ebene der Geschäftsbereiche sind die Business-Lines und darunter die Sub-Business-Lines angesiedelt; insgesamt hat das Unternehmen ca. 60 Planungseinheiten, die in den Strategieprozess miteinbezogen werden. Das Interview mit Dr. Anette Brüne, verantwortlich für den Strategieprozess im Bereich Corporate Development/ Mergers & Acquisitions erläutert, wie dieser bei ALTANA abläuft.

Frau Dr. Brüne, wie funktioniert der strategische Planungsprozess bei ALTANA?

Wir durchlaufen einmal jährlich den Strategieprozess, der in Form eines Gegenstromverfahrens – also top-down wie auch bottom-up – organisiert ist. Auf Konzernebene werden top-down Vorgaben für die vier Geschäftsbereiche gemacht, die selbst wiederum die Leitplanken für die Business-Lines und die Sub-Business-Lines setzen. Es gibt bei uns einen Fragenkatalog in Form von sogenannten „StEP-Charts“, die von allen strategischen Planungseinheiten bearbeitet werden. StEP steht für „Strategy Evaluation Process“. Die StEP-Charts werden zunächst von den Sub-Business-Lines erarbeitet, deren Ergebnisse dann bottom-up für die Business-Lines aggregiert werden und von dort aus auf der Ebene der Geschäftsbereiche zusammengefasst werden.

Wenn der Bottom-up-Prozess abgeschlossen ist, findet mit den Geschäftsbereichsleitern und dem Vorstand die Strategiekonferenz statt, bei der die strategischen Optionen diskutiert und die Ziele, Strategien und Maßnahmen für die nächsten drei Jahre verabschiedet werden. Der strategische Prozess läuft jährlich von Januar bis Juni ab. Ist das Strategie-Paket verabschiedet, so starten wir in der zweiten Jahreshälfte mit der operativen Budget- und Langfristplanung.

Wie ist die Datenbasis mit dem operativen Geschäft verknüpft?

Die strategische Datenbasis ist die Grundlage für das operative Geschäft. Die Daten werden umgesetzt in operative Maßnahmen, die regelmäßig überprüft werden. Ganz konkret werden alle Maßnahmen bis auf die unterste Ebene heruntergebrochen, wobei die Verantwortlichen der Business-Lines mit einbezogen werden.

Das geht so weit, dass wir z. B. genau sagen können: Im nächsten Jahr brauchen wir in Shanghai einen neuen Mitarbeiter in der Anwendungstechnik.

Warum haben Sie sich für das Strategische Führungssystem entschieden?

Die StEP-Charts, mit denen wir schon seit vielen Jahren arbeiten, erfordern insbesondere in der Endfassung, die dann in der Strategiekonferenz präsentiert wird, viel Arbeit. Die Formatierungen der Charts und die Gestaltung eines ansprechenden Layouts benötigen viel Zeit. Im Grunde ist das verlorene Zeit, weil wir uns natürlich vorrangig mit den Strategieinhalten als mit der äußeren Form von Charts befassen wollen. Mit dem Strategischen Führungssystem können wir jetzt die Charts auf Knopfdruck produzieren und ersparen uns damit jede Menge manueller Arbeit.

Ein weiterer wichtiger Vorteil des Strategischen Führungssystems besteht für uns darin, dass sich die Eingabemasken, in die auf allen strategischen Ebenen die Daten eingegeben werden, stark vereinfacht haben, weil sie jetzt nicht mehr in Power-Point und Excel erstellt werden, sondern standardisiert und vereinheitlicht sind. Das ist für alle Beteiligten am Strategieprozess eine große Arbeits- und Zeitersparnis.

In der Vergangenheit, als wir noch keine Eingabemasken hatten, schickten wir die Charts in Form von Excel-Sheets oder Power-Point-Folien per E-Mail praktisch rund um die Welt in alle Länder, in denen wir tätig sind, damit nach und nach von allen Verantwortlichen die Daten eingetragen werden konnten. Aber immer wieder hat jemand etwas im Verlaufe des Prozesses an den Daten geändert oder aktualisiert, so dass sehr oft nicht klar war, wer nun eigentlich den letzten Datenstand hatte. Seit der Einführung des Strategischen Führungssystems ist die jeweils finale Datenversion in der Datenbank über das Intranet weltweit für alle berechtigten Mitarbeiter verfügbar. Wir kennen ganz genau die Endversion, die am Stichtag in unserer Datenbank steht. Die Datenbank können wir auch für alle Folgejahre nutzen, weil wir nun nicht mehr jedes Jahr alle Daten wieder neu eintragen müssen, sondern vieles übernehmen können.

Zudem hat die Datenbank den Vorteil, dass wir damit die Strategie im Unternehmen leichter kommunizieren können, wofür wir natürlich außerdem auch persönliche Gespräche, Meetings, Mitarbeiterzeitschriften und andere Kommunikationsmöglichkeiten nutzen. Jeder im Unternehmen soll die Strategie kennen. Schließlich kennt dann auch der neu eingestellte Mitarbeiter in Shanghai seine Ziele und seinen individuellen Beitrag zur Umsetzung der Strategie.

Wie viel Arbeitszeit sparen Sie durch die Verwendung des Strategischen Führungssystems bei der Strategieplanung?

Der eigentliche Zeitrahmen für den Strategieprozess bei ALTANA bleibt unverändert. Der Vorteil für das Unternehmen durch die Verwendung des Strategischen Führungssystems liegt vor allem darin, dass die zur Verfügung stehende Zeit (ca. Januar bis Juni) sinnvoller genutzt werden kann. Das heißt, es steht mehr Zeit für Diskussionen über strategische Optionen und die Inhalte der Strategien als für die Erstellung von Charts zur Verfügung. Die absolute Zeitersparnis lässt sich also schwer exakt quantifizieren. Insgesamt schätze ich, dass für die Eingabe der Daten, die jedes Jahr nur noch überarbeitet werden müssen, und die Erstellung der Charts 50 Prozent der ursprünglichen Zeit eingespart wird.

Beziehen Sie auch weiche Daten in die Strategieplanung mit ein?

Wir arbeiten viel mit weichen Daten. SWOT-Analysen, Markttrends und -beschreibungen, Analyse von Wettbewerbern und deren Strategien – all das sind weiche Daten, die nicht in Form von Zahlen, sondern als „Text“ in der Datenbank eingetragen werden. Auch das lässt sich mit dem Strategischen Führungssystem sehr gut bewerkstelligen. Früher haben wir diese weichen Daten in den Charts erfasst, aber das war sehr aufwendig.

Was hat sich in Ihrem Strategieprozess seit Einführung des Strategischen Führungssystems geändert?

Das Strategische Führungssystem nimmt keinerlei Einfluss auf die Inhalte unseres Strategieprozesses. Dieser Prozess ist schon seit etlichen Jahren bei uns etabliert und in der gesamten Tiefe des Unternehmens gut verankert. Was sich jedoch verbessert hat, ist die Abbildung des Prozesses in einem effektiven Informationssystem.

Vielen Dank für dieses Gespräch.