

crystal news

THEMA
GET READY FOR FUTURE SUCCESS!

INTERVIEW
WIE SICH STRATEGIEN ERFOLGREICH
UMSETZEN LASSEN

EVENT
ERSTES CRYSTAL PARTNERS FORUM
IN ZÜRICH

Liebe Leserinnen und Leser

Ein weiteres turbulentes Jahr geht zu Ende. Die meisten von Ihnen werden mittlerweile die Planung für 2010 weitgehend abgeschlossen haben. Wie ist es Ihnen dabei ergangen? War der Planungsprozess intensiver und anspruchsvoller als in anderen Jahren? In diesem Zeichen stand auch das Crystal Partners Forum anfangs September im Uniturm von Zürich. Unter dem Motto «Get ready for future Success!» haben wir ausgiebig diskutiert und sind zum Schluss gekommen, dass Unternehmen gut daran tun, ihre Strategie auch in Krisenzeiten weiter konsequent umzusetzen. Entscheidend ist dabei, die knappen Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo sie den grössten Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten. Der vorliegende Newsletter widmet sich nochmals diesem Thema.

Für viele Branchen wird ein Element der Strategieumsetzung immer bedeutender: das Multikanalmanagement. Die Kundenbedürfnisse, wie auch das Streben nach operativer Effizienz unterstützen den Trend hin zu einem aktiv betriebenen Multikanalmanagement. Im kommenden Jahr werden wir uns verstärkt dieser Thematik annehmen. Unser «Whitepaper» dazu können Sie ab sofort von unserer Website herunterladen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre dieser ersten Ausgabe unseres Newsletters, einen guten Abschluss des Jahres 2009 und einen erfolgreichen Start ins neue Jahrzehnt.

Durì Campell
Remon Elsten
Daniel Stiefel

Managing Partners

THEMA

Get ready for future success!

Wenn sich die Wirtschaft in einer Krise befindet, wird Kostenreduktion bei Unternehmen zur Top-Priorität. Doch gleich nach dieser ersten Reaktion sollte eine ganz andere Initiative folgen, die dem Unternehmen nicht nur hilft, die Krise besser zu überstehen, sondern es auch fit für den Aufschwung macht: Die Entwicklung und Umsetzung einer klaren, fokussierten Strategie. Von Professor Willam Holstein

Wenn man sich die Wirtschaftszahlen der letzten hundert Jahren ansieht, fällt auf, dass es nach jeder Wachstumsphase zu einem mehr oder weniger grossen Einbruch kommt. Umgekehrt folgt auf jede Krise ein Aufschwung, der für jedes Unternehmen grosse Chancen bietet. Die gegenwärtige Krise zeigt eine grosse Ähnlichkeit zur Krise der 30er-Jahre. Damals folgte eine Wachstumsphase, die sämtliche Rekorde schlug. Wenn sich ein Unternehmen während der Krise lediglich auf Kostensenkung konzentriert, hat es nach der Krise keine Ressourcen, um den Aufschwung zu bewältigen. Es wird in dieser an sich positiven Wirtschaftsphasen vor grundlegenden Problemen stehen, denn es ist nicht mehr wettbewerbsfähig.

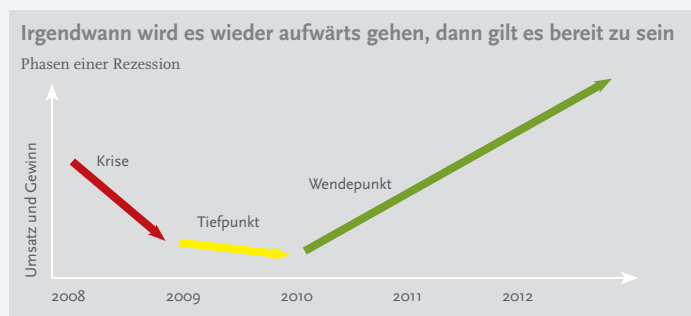
Kostenreduktion bringt nur kurzfristig Erfolg

Die Reduktion von Kosten ist in jeder Krise eine wichtige Massnahme, deren Bedeutung nicht unterschätzt werden sollte. Denn in einer ersten Phase geht es darum, das Ausmass der Krise realistisch einzuschätzen und die grössten Gefahren sofort zu bekämpfen. Doch da-

gelingt, während der Krise die Operational Excellence zu verbessern, erreicht es mehr als alle Kostenreduktionen erreichen können, denn es setzt damit den Fokus auf Performance und sichert die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Diese Überzeugung scheint sich nun durchzusetzen. Eine im Jahr 2009 in Europa durchgeführte Studie zeigt, dass 56.5 % der befragten Unternehmen Operational Excellence als sehr wichtig ansehen. Das sind ermutigende Zeichen, die zeigen, dass Unternehmen nicht einfach Kosten reduzieren, sondern auch versuchen, härter aber auch intelligenter zu arbeiten und damit die gegenwärtige Krise zu nutzen.

A great Strategy is one Sentence

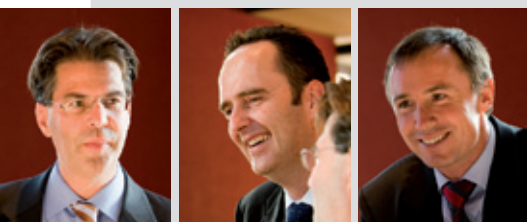
Doch was ist in dieser Situation eine gute Strategie? Eine Strategie muss ein Unternehmen durch die Krise führen und einen Ausweg aus der Krise bieten. Und was für Politiker gilt, gilt auch für Strategien: «A great man is one Sentence» oder eben: «A great strategy is one Sentence.» Eine Strategie muss einen klaren Fokus und ein klares Thema haben und sie muss



nach muss sofort die Arbeit an der Strategie einsetzen. Nur so gelingt es, das eigene Unternehmen während der Krise stärker und wettbewerbsfähiger zu machen und so fit für den Aufschwung zu werden.

Eine solche Strategie wird Ihr Unternehmen schlagkräftiger machen. Bessere Kundenzufriedenheit, eine höhere Mitarbeiterproduktivität und höhere Unternehmensgewinne sind nur einige Folgen. Wenn es einem Unternehmen

einfach zu kommunizieren und zu verstehen sein. Sie muss für jeden Mitarbeitenden Konsequenzen haben. Dazu braucht es messbare Ziele und einen klaren Fokus für alle. Denn die Strategieumsetzung ist auch heute für Unternehmen eines der grössten Probleme, an dem 70 von 100 scheitern. Oder wie es General H. Norman Schwarzkopf ausdrückte: «The thruth of the matter ist that you always know the right thing to do. The hard part is doing it.» ❄



Wie sich Strategien erfolgreich umsetzen lassen

Strategieumsetzung wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Denn mit der Fokussierung des gesamten Unternehmens lässt sich die Performance nachhaltig steigern. Was so einleuchtend tönt, ist ein ehrgeiziges Ziel, an dem die meisten Unternehmen scheitern. Crystal Partners hat eine Methodologie zur Strategieumsetzung entwickelt und konnte Teile davon unter anderem bei Swiss Life implementieren. Crystal News sprach mit Silvan Bucher, Leiter Vertriebssteuerung Markt Schweiz Swiss Life und mit Duri Campell, Managing Partner Crystal Partners.

Wieso scheitert die Strategieumsetzung oft?

Duri Campell Einerseits verstehen die Mitarbeitenden oft die Strategie nicht. Sie ist zu abstrakt und zu wenig präzise formuliert. Andererseits hat das Erreichen von strategischen Zielen in vielen Fällen keine direkte Auswirkung auf Anreize wie Beförderungen oder Boni. Schliesslich fehlen oft die Ressourcen – längst nicht alle Unternehmen verbinden Budget mit Strategie.

Welches sind die wichtigsten Herausforderungen bei der Strategieumsetzung?

Duri Campell Eine Herausforderung ist sicher die Komplexität. Unternehmen sind komplexe Systeme mit komplexen Problemen. Dafür braucht es einen integrierten Lösungsansatz. Ein weiteres Problem sind die Key Performance Indicators. Sie werden oft nicht von der Strategie abgeleitet. Das führt zu falschen Anreizen. Eine Gefahr ist hier der einseitige Fokus auf finanzielle Kennzahlen. Diese sind meist rückwärtsgerichtet und berücksichtigen die stark steigende Bedeutung von immateriellen Werten nicht. Eine Strategieumsetzung zahlt sich zudem oft erst langfristig aus. Für CEOs sind aber rasche Erfolge eine Überlebensfrage. Und schliesslich ist Strategieumsetzung ein permanenter Prozess, der eine laufende Überwachung der Zielerreichung voraussetzt.

Wie sieht die Umsetzung konkret aus?

Duri Campell Crystal Partners hat – basierend auf verschiedenen Methoden – ein Modell zur Strategieumsetzung entwickelt. Dieses verknüpft den Strategieumsetzungs- mit dem Budgetierungs-, Zielvereinbarungs- & Performance Management-Prozess. Es umfasst einen Closed-Loop-Ansatz mit mehreren Phasen: Erstens die Analyse, zweitens die stufengerechte Interpretation und Anpassung

und drittens die Umsetzung. Da dieser Prozess sehr vieles transparent macht, ist Kommunikation und Change Management äusserst wichtig.

Silvan Bucher – bei Swiss Life wurde ein solches Projekt im Vertrieb umgesetzt. Wie sah die Ausgangslage aus?

Silvan Bucher Es gab zahlreiche historisch gewachsene «Königreiche». Die Führung kämpfte mit ungenügenden und inkonsistenten Daten, verursacht durch mehrere dezentrale, heterogene IT-Systeme. Es gab zwar eine Performance-Kultur, diese war aber nur auf kurzfristige, individuelle

Welche Ziele wurden mit diesem Projekt verfolgt?

Silvan Bucher Oberstes Ziel des Projekts war die Strategie-Konformität aller Massnahmen. Vorlaufindikatoren sollten zu mehr Proaktivität führen und schliesslich wollten wir eine leistungsgerechte Entlohnung sicherstellen. Weitere Ziele waren ein höheres Commitment der Mitarbeiter und mehr Produktivität.

Wie sah der erste Schritt aus?

Duri Campell Wir begannen mit der Entwicklung von einem gemeinsamen Verständnis für die Vision, Mission, Werte und Strategie.



Verkaufszahlen und nicht auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtet. Die Steuerung des Unternehmens erfolgte nicht proaktiv durch vorausschauende, von der Strategie abgeleitete Erfolgsfaktoren und der Zielvereinbarungsprozess wurde als aufgezwungener Prozess mit wenig Nutzen angesehen. Für Bonuszahlungen, Förderung und Beförderung gab es zudem keine einheitliche, strategiebasierte Beurteilungs-Grundlagen.

Wie wurde dieses gemeinsame Verständnis der Strategie erarbeitet?

Silvan Bucher Wir entwickelten mit Unterstützung von Crystal Partners stufengerechte Strategy Maps, um die Key Performance Indicators und Werttreiber zu identifizieren. Die Resultate flossen direkt in den Budgetierungs-, Zielvereinbarungs- & Performance Management Prozess ein.

Die Crystal Partners Kompetenzpyramide



Wir unterstützen Unternehmen darin, ihre Strategien zu definieren sowie konsequent und nachhaltig umzusetzen. Inhaltlich fokussieren wir uns auf Performance Management sowie Kundenbeziehungs- und Multikanalmanagement und helfen Ihnen so, Ihr Unternehmen faktenbasiert zu steuern und die Profitabilität Ihrer Kundenbeziehungen zu optimieren. All unsere Partner haben auf diesen Themen 10-15 Jahre Erfahrung in der Linie und im Beratungsgeschäft.

Wie wurden diese Ziele messbar gemacht?

Silvan Bucher Die mittels Strategy Maps identifizierten Key Performance Indicators und deren Werttreiber mussten nun für jeden hierarchischen Level genau definiert werden. Deren automatisierte Messung und Anzeige als ScoreCards bis auf Mitarbeiterstufe wurden mit einem Performance Measurement System sichergestellt.

Was ist der Nutzen von Performance Measurement?

Duri Campell «If you can't measure it, you can't manage it» – Performance Measurement ist wichtig, doch messen allein bringt nicht viel. Die Strategieumsetzung muss gemanagt werden. Dies führt zur nächsten Phase – Performance Management.

Was ist unter Performance Management zu verstehen?

Duri Campell Performance Management ist ein kontinuierlicher Prozess. Die Ziele werden nicht nur periodisch gemessen, angezeigt und bottom-up konsolidiert. Sie werden auch regelmässig beurteilt. Falls nötig werden Korrekturmassnahmen abgeleitet, deren Umsetzung wiederum periodisch überwacht

Planung und Budgetierung einfließen. Last but not least müssen Lohnerhöhungen, Beförderungen und Bonizahlungen einen direkten Zusammenhang haben mit dem in den Score Cards messbaren Beitrag an eine risikogerechte, Performance abhängige, nachhaltige Strategieumsetzung.

Wurde dieser gesamte Prozess bei Swiss Life konsequent umgesetzt?

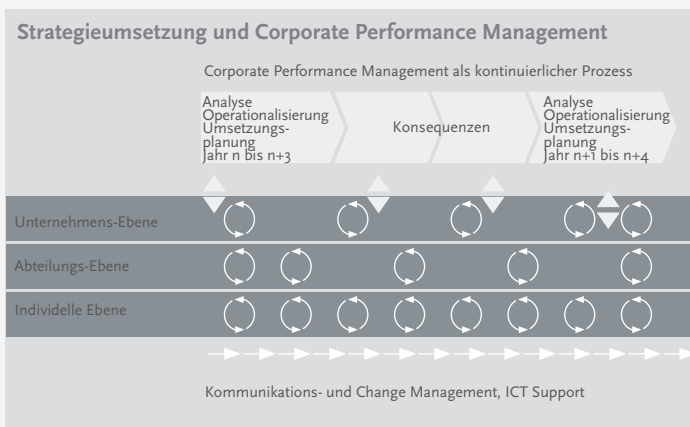
Silvan Bucher Ja – aber nicht gleich von Beginn weg! Bis wir die Gewissheit hatten, dass die KPIs und die gemessenen Werte die richtigen waren, mussten wir einen steinigen Weg gehen. Datenqualitätsprobleme und ungenaue Definitionen beschäftigten uns während des ersten Jahres. Deshalb empfiehlt es sich auch unbedingt, während eines Jahres in einem kleinen Bereich – bei uns war dies die oberste und zweitoberste Führungsebene des Vertriebs – Erfahrungen zu sammeln. Nach dem ersten Jahr nahmen wir dann den stufenweisen Roll-out bis auf Mitarbeiter-Ebene in Angriff. In den vergangenen Jahren sammelten wir einige Erfahrungen bezüglich der Verknüpfung von Zielerreichungsgrad und Bonizahlung. Heute werden die Boni über die Zielerrei-



Silvan Bucher / SwissLife

«Crystal Partners hat uns tatkräftig und erfolgreich dabei unterstützt, unsere Strategie konsequent und nachhaltig umzusetzen. Dank der langjährigen Praxiserfahrung und der erprobten Methodik von Crystal Partners konnten wir einige Klippen erfolgreich umschiffen und die Lernkurve schneller emporklettern.»

Silvan Bucher ist eidg. Dipl. Mathematiker. Als Leiter Controlling Markt Schweiz war Silvan Bucher Leiter des Projekts «Führungscockpit.» Nach der erfolgreichen Realisierung des Projekts dient ihm als Leiter Vertriebssteuerung und Leo Huwlyer als Leiter Aussendienst das Führungscockpit als wichtiges Management-Instrument.



wird. Um den administrativen Aufwand zu minimieren und die Bereitstellung von Informationen zu beschleunigen, braucht es meistens ein ICT-System.

Wie wurde Performance Management bei Swiss Life umgesetzt?

Silvan Bucher Im Performance Management führen wir basierend auf meist monatlichen Messwerten periodische Zwischenbeurteilungen durch, bei welchen mögliche Korrekturmassnahmen besprochen, festgehalten und überprüft werden.

Ist der Prozess der fokussierten Strategieumsetzung damit beendet?

Duri Campell Nein. Wenn Performance Management keine Konsequenzen hat – und zwar unterjährige – versandet die fokussierte Strategieumsetzung in den meisten Fällen. Es braucht eine regelmässige Ressourcen-Allokation für Projekte und Massnahmen. Die konsolidierten Werte müssen frühzeitig in

chungsgrade im System direkt gerechnet. Diese können aber vom Vorgesetzten noch in einem beschränkten Mass korrigiert werden und sind auch abhängig vom Geschäftsverlauf der Firma und des Geschäftsbereichs.

Welches sind die Resultate des Projekts?

Silvan Bucher Wir verfügen nun über ein Management Informations System, das wir als Führungsinstrument nutzen können. Unsere Ziele sind durchgängig bis auf Mitarbeiter-Ebene. Dadurch entsteht mehr Transparenz bei Boni und Beförderungen. Das wirkt sich positiv auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aus, was wiederum zu mehr Commitment auf allen Ebenen führt.

Wie sehen die nächsten Schritte aus?

Silvan Bucher Wir prüfen die Ausweitung auf weitere Geschäftsbereiche, den Innendienst und neue Vertriebskanäle. ✱

Nutzen einer fokussierten Strategieumsetzung

- Klare Zielsetzungen
- Zielgerichteter Ressourceneinsatz
- Mehr Proaktivität
- Mehr Commitment & Performance Kultur
- Weniger Reibungsverluste
- Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens

Herausgeber Crystal Partners AG, Schanzackerstrasse 20, CH-8006 Zürich Telefon +41 44 350 13 20 www.crystal-partners.ch
Redaktion Luzia Campell-Fromm / ex verbo, Zürich
Gestaltung Sonja Greb, Meilen
Fotos Brogle Druck AG, Gipf Oberfrick
Druck Petra Tschofen, PIX STUDIOS, Zürich
Erscheint Einmal jährlich, Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung der Redaktion

Erstes Crystal Partners Forum in Zürich

Am 8. September 2009 trafen sich vierzig ausgewählte Gäste zum ersten Crystal Partners Forum im Restaurant UniTurm. Der Veranstaltungsort passte hervorragend zum Thema des Abends: Get ready for future success. Oder eben: Weitblick trotz Krise. Und der weite Blick über Zürich war es denn auch, was alle Gäste als erstes begeisterte. Nicht weniger Anklang fanden die spannenden Referate von Professor William Holstein, Silvan Bucher/Swisslife und Duri Campell, welche praxisnah aufzeigten, wie wichtig Strategieentwicklung und Strategieumsetzung während einer Wirtschaftskrise sind. Beim anschliessenden Get-Together wurden die neu gewonnen Erkenntnisse bei einem guten Glas Wein und kulinarischen Köstlichkeiten diskutiert.

