

# Strategische Stossrichtung

**Cultural Change** Ist die «alte» Unternehmenskultur die richtige Basis, die neuen Organisationsvorgaben zu erreichen? Mit dem strategiebasierten Cultural Change kommt man effizient und effektiv ans Ziel.

OLIVER KOHLER

Die Mehrheit angestrebter strategischer Veränderungen scheitert nicht an falschen Zielsetzungen, sondern an einer Unternehmenskultur, die die Strategie zu wenig unterstützt.

Sei es, dass die angestrebten Ziele den Mitarbeitenden nicht genügend verständlich gemacht wurden, sei es, dass hindernde Faktoren nicht identifiziert wurden, oder sei es, dass Massnahmen lediglich «top-down» diktiert wurden, ohne die Mitarbeitenden in adäquater Form einzubeziehen: Das Resultat ist stets eine gescheiterte Strategie, die letztlich ökonomischen Misserfolg und eine nächste Reorganisation zur Folge hat.

## Der Schlüssel zum Erfolg

Mit Hilfe eines systematischen Kulturveränderungsprozesses in Form des strategiebasierten Cultural Change werden die Ziele den Mitarbeitenden klar kommuniziert. Blockierende Faktoren werden eliminiert und positive Elemente gestärkt. Schlüssel zum Change-Erfolg ist eine «Top-down-Bottom-up»-Analyse, die vorhandene Spannungsfelder an den Tag bringt. Nur so kann ein stringentes Set relevanter Handlungsfelder und konsolidierter Massnahmenpakete definiert werden, die von einer Organisation getragen und durch definierte Verantwortungsträger umgesetzt werden. Dutzende schwer koordinierbarer und daher in ihrer Wirkung verpuffender Einzelmassnahmen werden so vermieden.

Die Unternehmenskultur umfasst die Gesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, die die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Sie kann nur über sogenannte materielle Erscheinungsformen wie System, Verhalten, Kommunikation oder Erscheinungsbild objektiv gemessen und verändert werden. Damit verhindert man Verallgemeinerungen von subjektiven Wahrnehmungen des Einzelnen. Die Unternehmenskultur wird überhaupt erst diskutierbar.

Der strategiebasierte Cultural Change beruht auf der Erkenntnis, dass eine angestrebte Veränderung der «alten» Unternehmenskultur nur über eine Verände-

rung der entsprechenden materiellen Erscheinungsformen nachhaltig erreicht werden kann. Es genügt also nicht, in durchaus gutgemeinten Einzel- oder Gruppenerfahrungskursen Team Building zu betreiben oder Verhaltensänderungen zu trainieren, die dann im Tagesgeschäft – bei üblicherweise unveränderten Rahmenbedingungen – nur allzu bald wieder in Vergessenheit geraten.

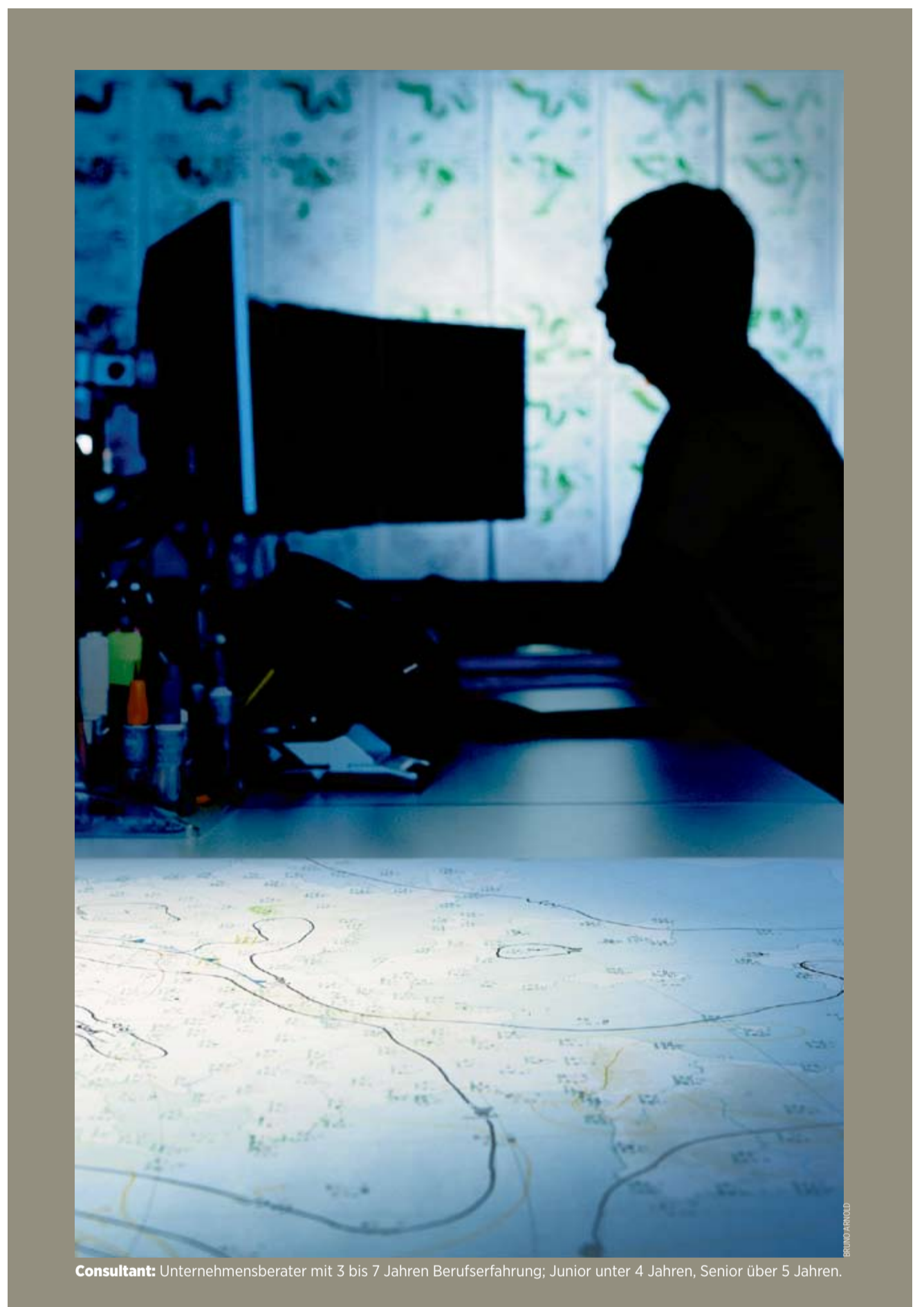
Veränderungen von materiellen Erscheinungsformen drücken sich aus in Veränderungen der Art, wie wir zusammenarbeiten (Prozesse oder Schnittstel-

**Veränderungen in einem Unternehmen drücken sich aus in der Art, wie wir zusammenarbeiten.**

len), welche Systeme uns unterstützen (Bonuszahlungen, Beförderungssysteme, Hierarchien, IT oder sonstige technische Hilfsmittel), welche Umgangsformen und welches Verhalten (insbesondere auch das Führungsverhalten) verlangt und toleriert werden, und wie die Kommunikation (intern und extern) erfolgt. Letztlich münden unternehmenskulturelle und damit «weiche» Überlegungen in «harte» beziehungsweise sehr konkrete sowie sicht- und fassbare Massnahmen.

## Konkrete Praxisbeispiele

Mit strategiebasiertem Cultural Change integrierte etwa eine Grossbank erfolgreich zwei Verkaufsorganisationen mit sehr unterschiedlichen Bereichskulturen zu einer schlagkräftigen neuen Einheit. Die obersten Führungskräfte wurden mittels Interviews (top-down) sowie rund 10 Prozent der Mitarbeitenden mittels sogenannter Kultur-Workshops (bottom-up) in diesen Prozess einbezogen. Daraus resultierten einige wenige, aber massgebliche Handlungsfelder, in denen durch eine gezielte Veränderung materieller Erscheinungsformen eine gemeinsame Soll-Kultur etabliert wurde, die die neue strategische Stossrichtung optimal unterstützt. Dazu gehören unter anderem klar definierte Laufbahnmodelle oder vollständig überarbeitete Beratungsprozesse,



**Consultant:** Unternehmensberater mit 3 bis 7 Jahren Berufserfahrung; Junior unter 4 Jahren, Senior über 5 Jahren.

die einerseits in einem sehr klaren Fach- und Führungsmodell mündeten, andererseits in einer viel fokussierteren Arbeitsweise mit einer substantiell höheren Kundenkontaktrate. Eine Schweizer Industriefirma stellte ihre teilweise langjährigen Mitarbeitenden auf tiefgreifende Verände-

rungen der strategischen Ausrichtung ein. Mitarbeitende verschiedener Hierarchiestufen setzten sich mit der neuen Ausrichtung intensiv auseinander und identifizierten notwendige Anpassungen der unternehmenskulturellen Grundlagen. Die resultierenden Handlungsfelder um-

fassten unter anderem eine Präzisierung der strategischen Stossrichtung, eine Klärung von Prozessen und Schnittstellen sowie die nachhaltige Implementierung eines neuen Führungsmodells.

Oliver Kohler, Managing Partner, HPO, Freienbach.

# Die hohe Kunst des Zentralisierens

**Shared Service Center** Zwei aktuelle Studien nehmen das SSC-Konzept in Firmen unter die Lupe. Fazit: Standardisieren, Automatisieren, Auslagern und Verbessern der Qualität liegen noch mehr im Trend.

STEFAN LINDE

In einem Shared Service Center (SSC) gebündelte Support-Funktionen sind spätestens seit Mitte des letzten Jahrzehnts selbstverständlich. Waren in den 90er-Jahren noch skeptische Stimmen zum Konzept zu hören, so gehört dieses heute zum Geschäftsalltag. Immerhin betreiben mittlerweile zahlreiche Unternehmen ein eigenes SSC.

## Effizienter, günstiger, transparenter

Leider wird der Begriff inflationär verwendet, da keine Definition mit messerscharfen Kriterien vorliegt. Um die Verbreitung und Verwendung von SSC zu untersuchen, hat Pricewaterhouse-

Coopers (PwC) zwei Studien durchgeführt: Eine über globale Finanz-SSC und eine bei Schweizer Grosskonzernen mit einem Personal-SSC.

In beiden Funktionsbereichen haben die Unternehmen mit der Einführung eines Shared Service Center (SSC) ihre Prozesse standardisiert und automatisiert, ihre Dienstleistungen katalogisiert und ihre Organisation neu aufgestellt. Auf die Frage nach der eigentlichen Motivation für ein SSC führen diese Nennungen das Ranking an: Mehr Effizienz, bessere Qualität, weniger Kosten und mehr Transparenz.

Die globalen Finanz-SSC scheinen dabei ihren Zielen ein Stück näher gekommen zu sein als die Schweizer Personal-SSC: Praktisch alle Finanz-SSC glauben, ihre ursprünglichen Ziele erreicht zu haben. So konnten 30 Prozent der Befragten ihre Kosten um 10 bis 30 Prozent senken, weitere 18 Prozent um bis zu 50 Prozent und 17 Prozent sogar um mehr als 50 Prozent.

Die Erhebungen haben gezeigt: Die Einsparung steigt mit der Betriebsdauer

**Die gesamten Einsparungen wachsen mit der Laufzeit und dem Reifegrad.**

des SSC und seinem Reifegrad – dazu gehören Grössen wie die Anzahl der Prozesse, Standardisierung, Automatisierung oder Internationalisierung. Allerdings konnten sich gut 30 Prozent der Studienteilnehmer weder zum Reifegrad noch zur Amortisationsdauer äussern.

Es ist zu vermuten, dass die SSC-Einsparungen gegenüber dem ursprünglichen Business Case nicht festgehalten wurden. Immerhin gaben 40 Prozent eine Amortisierung innerhalb der ersten zwei Jahre und weitere 21 Prozent innerhalb des dritten Jahres an. Da gut drei Viertel der befragten Finanz-SSC älter als vier Jahre sind, ist deren Reifegrad recht weit fortgeschritten.

Bei den befragten Personal-SSC war das Bild aufgrund der wesentlich kleineren Fallzahl und der unterschiedlichen Reifegrade zwar heterogener, aber trotzdem ähnlich in den Aussagen. Die Unternehmen, die ihr SSC bereits seit drei bis vier Jahren betreiben, schätzten ihre Kosteneinsparungen auf 20 bis 30 Prozent; im Allgemeinen wurde eine Amortisationsdauer von drei bis vier Jah-

ren genannt. Kurz: Auch im Personalbereich (HR) wuchsen die Gesamteinsparungen mit der Laufzeit und dem Reifegrad des SSC.

Einen Teil der Einsparungen erzielen die Unternehmen mit SSC-Standorten in kostengünstigeren Regionen, beispielsweise in Osteuropa oder Asien – im Finanz- noch stärker als im HR-Bereich: Nur 36 Prozent der Finanz-SSC befinden sich in Westeuropa, während immerhin knapp die Hälfte der befragten HR-Abteilungen ihr SSC in der Schweiz und etwa ein Drittel ergänzend oder sogar ausschliesslich in anderen Regionen betreibt.

## Unterschiedliche Wege – ein Ziel

Für die Einführung ihres Finanz-SSC wählten 42 Prozent der Befragten ein «Lift-and-Shift»-Vorgehen. Dabei werden nicht-standardisierte Prozesse zuerst in ein SSC übergeführt und dann standardisiert. Diesen Weg gingen im HR 33 Prozent. Eine zeitgleiche Standardisierung und Zentralisierung der Dienstleistungen führten 37 Prozent im Finanzbereich und 44 Prozent im HR durch. Auf die Frage nach den Schlüsselherausforderungen bei der Einführung gaben alle Personal-SSC das

Change Management an. An zweiter Stelle der Nennungen lagen Probleme bei der IT-Einführung und bei der Prozessstandardisierung.

Oft wird den Shared Service Centers mangelnde Zufriedenheit ihrer Nutzer vorgehalten. Diesen Vorwurf konnten die Studien nicht erhärten. Fast alle Personal-SSC und knapp drei Viertel der Finanz-SSC messen ihre Nutzerzufriedenheit, meistens jährlich. Knapp 90 Prozent der Personal-SSC nannten eine gleichbleibende oder höhere Zufriedenheit. Im Finanzumfeld erhielten insgesamt 46 Prozent aller SSC gute bis sehr gute Noten und 16 Prozent ein «befriedigend».

Wie wird sich die SSC-Landschaft entwickeln? Das hängt ja nach Unternehmen von unterschiedlichen Faktoren ab. Insgesamt aber möchten sie die Prozesse, die IT und den Dienstleistungsumfang ihrer SSC weiter ausbauen und verbessern. Auch dadurch, dass sie einzelne Prozesse selektiv auslagern. In einem Punkt sind sich allerdings alle Studienteilnehmer einig: Es gibt kein Zurück zur Dezentralisierung in die Geschäftsbereiche.

Stefan Linde, Partner (Consulting), PwC, Zürich.