



KUNDENINTERVIEW

armasuisse legt im Rahmen eines Strategieprojektes die Grundlagen für die Einführung eines aggregierten Managementinformationssystems MIS

Im Rahmen der Strategieperiode 2010 bis 2014 hat armasuisse, das Beschaffungs-, Technologie- und Immobilienzentrum des Eidgenössischen Departements VBS, ein strategisches Projekt zur Einführung und zum Aufbau eines professionellen Managementinformationssystems MIS lanciert. Dabei galt es, ein für die strategische wie operative Steuerung des Unternehmens effizient einsetzbares System zu entwickeln. Gleichzeitig war es die Aufgabe, ein Management Cockpit zu realisieren, das für die unterschiedlichen Führungsebenen stufengerechte Entscheidungsgrundlagen und Führungsinformationen liefert und die strategischen wie operativen Ergebnisse und Zielerreichungsgrade aufbereiten und präsentieren kann. Project Competence – in persona Richard Salvisberg – war von Beginn an in den gesamten Projektablauf mit eingebunden. Ein Gespräch mit Markus Meile, Leiter Stab Unternehmensleitung und verantwortlicher Auftraggeber des Projekts.



Herr Meile, die Begrifflichkeit eines Managementinformationssystems reicht sehr weit. Was verstehen Sie mit Blick auf die armasuisse darunter?

Markus Meile: Das Managementinformationssystem, so wie wir es für uns definiert haben, sollte unsere gesamte Führung in einem System abbilden, so dass wir die Unternehmung – die ja bei uns mit ihren sieben Kompetenzbereichen ein sehr heterogenes Gebilde ist – auch als Ganzes einheitlich führen können. Gleichzeitig sollte das System die relevanten Führungsinformationen stufengerecht aufbereiten in Form eines Management Cockpits und die erzielten operativen Ergebnisse und Zielerreichungsgrade im strategischen wie operativen Sinne transparent darstellen.

Warum hat sich die armasuisse dazu entschieden, ein solches System einzuführen?

Bis dato existierte bei der armasuisse wenig in dieser Hinsicht. Im Alltag führte dies dazu, dass Führungsentscheide nicht selten auf Informationen von unten basierten, also ‚bottom-up‘ gespeist wurden. Sicherlich hatten wir vereinzelt in verschiedenen Bereichen diverse Führungstools im Einsatz und es wurden auch Kennzahlen beigezogen, doch das eher sehr insulär und nicht unternehmensübergreifend. Und vor allem nicht in Bezug auf eine definierte und verabschiedete Stossrichtung. Mit dem Entscheid, unsere Unternehmung zukünftig über strategische Kennzahlen zu führen, galt es dies alles zu harmonisieren und neu auszurichten sowie Prozesse, Aufgaben wie auch Rollen und Verantwortlichkeiten klar zu regeln. Wobei ich hier nochmals darauf hinweisen möchte, dass die konkrete Implementierung des Informatiksystems nicht Teil dieses Projekts ist, sondern nur die Definition der strategischen, formal-methodischen und technischen Grundlagen.

Wie haben Sie das Projekt gestartet?

Im Frühjahr 2010 fiel der Startschuss und wir haben quasi auf der ‚grünen Wiese‘ begonnen zu konzipieren. Ausgehend von Strategien der Periode 2010 - 2014 des Unternehmens ging es vor allem darum, die strategischen Stossrichtungen herauszustreichen, dazu die Schwellenwerte abzuleiten und geeignete, messbare Kennzahlen bzw. KPIs (Key Performance Indicators) für ein MIS zu entwickeln und zu erarbeiten.

Das heisst, mittels MIS wird die Führung konkret auf die Unternehmensstrategien ausgerichtet.

Ja, so kann man es formulieren. Und das war – oder besser ist natürlich ein gewaltiger Umbau- und



Eine der Hauptaufgaben der armasuisse ist die Beschaffung von technologisch komplexen Systemen und Materialien für die Schweizer Armee.



Umdenkprozess. Die Definition und Darstellung von Strategien auf PowerPoint-Folien sind das eine, die Ausrichtung der alltäglichen Führung auf die Stossrichtungen des Unternehmens und die entsprechende Messung der operativen Ergebnisse ist ein anderes. Somit war es zu Beginn unsere ganz zentrale Aufgabe, anhand der Einführung des MIS im Unternehmen das Gedankengut einer Führung nach Kennzahlen zu transferieren, quasi zu bewerben und einen grundlegenden Goodwill zu schaffen. Denn Sie müssen auch beachten: Nur wenn die Quelldaten für ein MIS richtig und regelmässig erhoben und eingegeben werden, kann das System auch Ergebnisse präsentieren. Und dazu braucht es in erster Linie nicht nur ein grundlegendes Verständnis für die Sache, sondern auch die Akzeptanz der Betroffenen.

Wie sind Sie diesbezüglich konkret vorgegangen?
 Als erstes haben wir das anfangs ja sehr theoretische strategische Gebilde visuell vereinfacht, so dass es einfach und verständlich wird und alle die einzelnen Bausteine klar und deutlich erkennen können. Mir kommt dabei immer die Analogie zu den Legobausteinen meines Sohnes in den Sinn. Stein für Stein sollte es möglich sein, selbst zu erkennen, wie das Ganze aufgebaut ist.
 Wir haben also Strategien und die Kennzahlenableitungen visuell und grafisch aufbereitet, denn bekannterweise sagen ja Bilder mehr als tausend Worte. Im Vordergrund standen dabei zwei Schemata, die wir immer wieder vorgeführt haben: zum einen das Strategiehaus mit den horizontalen Funktionalstrategien in Beziehung zu den vertikal abgebildeten Geschäftsfeldern und zum anderen ein Bild der Balanced-Score-Card, als Viereck dargestellt mit immer gleichen Farben pro Bereich. Sowie zu den methodischen Grundlagen.

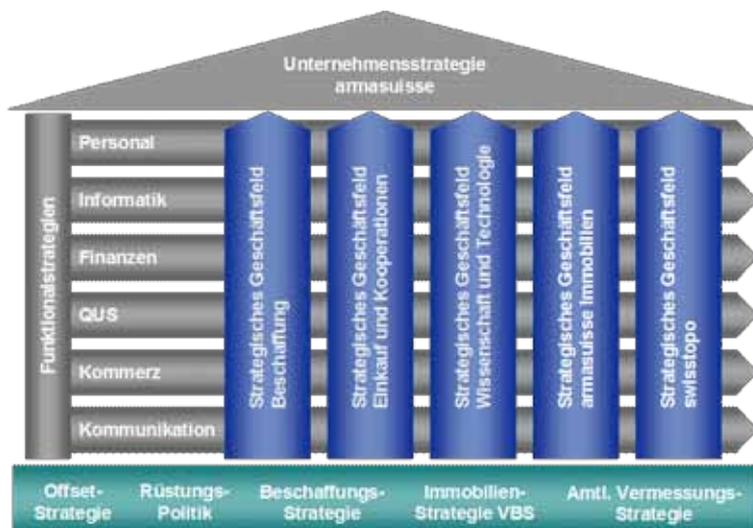
Anschliessend bin ich – wie auch Richard Salvisberg von Project Competence – dann sozusagen als Wanderprediger durch die Unternehmensbereiche gezogen. Immer und immer wieder habe ich in der Regel auf Middle-Management-Ebene unter der Geschäftsleitung das Ganze verdeutlicht, erklärt und präsentiert. Da die Kommunikationsabteilung ebenfalls bei mir angesiedelt ist, haben wir natürlich auch den direkten Zugriff auf andere, begleitende Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens genutzt wie Intranet, themenspezifische Referate und Weiterbildungen. Das alles, um zu überzeugen und der ganzen, heterogenen Unternehmung eine gemeinsame Richtung zu geben.

« Richard Salvisberg von Project Competence generiert durch sein Wissen und seine Erfahrung für uns einen unschätzbaren Mehrwert, auch auf dem Top-Level der Unternehmung. Er überzeugt durch eine hohe Glaubwürdigkeit in seinen Aussagen und seine praxisnahen Einschätzungen. »

Widerstände waren da sicherlich vorprogrammiert. Ja, sicherlich. Das ist wie überall, wenn etwas Neues eingeführt wird. Da gibt es vielerorts zunächst mal Widerstand oder sie stossen gar auf Ablehnung. Man muss bedenken, dass die armasuisse jahrzehntelang sozusagen als Behörde funktioniert hat. Viele Führungskräfte genossen darin einen grossen, nicht selten fast uneingeschränkten Freiraum. Und nun soll der Sprung zu einem modern ausgerichteten Unternehmen vollzogen werden, verbunden mit einem hohen Grad an Transparenz – keine leichte Aufgabe! Da geht es ja um eine einschneidende Korrektur der Unternehmenskultur, der Denkhaltung usw.

In welchen Bereichen gab es Ihrer Erfahrung nach die meisten Widerstände?
 Im mittleren Management.

Warum gerade auf dieser Führungsebene?
 Im mittleren Management stehen die Verantwortlichen eigentlich ‚dazwischen‘; sie bewegen sich im operativen Alltagsgeschäft und sollen gleichzeitig noch das Unternehmen durch ihre Führung mitgestalten. Eine Neuerung oder Veränderung bedeutet da in erster Linie Mehraufwand. Dazu kommt der Anspruch durch das MIS wesentlich transparenter sein zu müssen. Plötzlich lassen sich also Zeit, Ressourcen, Geschäftsergebnisse vergleichen, und das empfinden viele nicht gerade als angenehm.





Ein Kompetenzbereich der armasuisse ist swisstopo, das Bundesamt für Landestopografie, das für die Aufbereitung und Bereitstellung der räumlichen Referenzdaten der Schweiz zuständig ist.

Und dieses Verhalten findet sich im Top Management eher weniger?

Richtig. Hier ist die gesamte Denkhaltung differenzierter, sicherlich auch, weil häufiger der persönliche Aus- und strategische Weitblick gefordert wird. Generell kann man jedoch bei solchen Veränderungen unabhängig von der Position festhalten: Je tiefer die Führungskompetenz des einzelnen, desto tiefer die Bereitschaft, Veränderungen durchziehen und durchsetzen zu wollen.

Strategie, Kennzahlenentwicklung und die Einführung eines MIS sind konsequenterweise eng miteinander verwoben. Wo stehen Sie heute in diesem Projekt?

Wir sind nicht ganz so schnell vorwärts gekommen, wie ursprünglich geplant. Zurzeit fehlt noch das letzte, abschliessende Set an Kennzahlen. Dabei geht es um ganz grundlegende Fragestellungen wie: Was sind für uns Schlüsselergebnisse und welche Kennzahlen leiten wir daraus ab? Was sind unsere Ergebniskriterien und wie können wir diese in das Modell integrieren? Und das alles mit einer hohen Stringenz und einer Möglichkeit zum ‚drill down‘ der Kennzahlen.

Kann man zum jetzigen Zeitpunkt bereits etwas zur Wahl des konkreten Softwaretool für das MIS sagen?

Anfangs hatten wir ein Tool in Aussicht, das alles beinhalten sollte, also auch die Strategieebene, und mit dem wir alles abbilden und kontrollieren könnten. Das hat sich allerdings bei genauerem Beleuchten in unserer Unternehmung als ‚nicht praxistauglich‘ herausgestellt. Zudem haben wir in Haus die Devise, dass nur Systeme zum Einsatz kommen, die sich auf SAP abstützen. So fahren wir vorerst einmal deutlich ‚bodenständiger‘ mit Microsoft Excel, das kennen

alle und können alle bedienen. Damit reduzieren sich der Weiterbildungsaufwand und sicherlich auch potenzielle Widerstände. Ziel ist es jedoch, das MIS in das SAP-System zu integrieren, mit dem wir dann tagesgenau die Führungsinformationen, Kennzahlen und Schwellenwerte abrufen können und diese stufengerecht in der Führung verwenden können.

Bis wann wollen Sie soweit sein?

Wir haben uns zum Ziel gesteckt, im 1. Quartal 2012 das Set der Kennzahlen komplett und abgesegnet zu haben. Und dann gilt es zum Abschluss zu entscheiden, wie die Umsetzung und technische Einführung aufgeleitet wird, z.B. in Form eines neuen Projekts.

Um wie viele Kennzahlen handelt es sich denn in diesem Set?

Um eine strategische Stossrichtung in ihrem Erfüllungsgrad überprüfen zu können, benötige ich konsequenterweise mindestens eine Kennzahl pro Stossrichtung. In der Regel stehen jedoch einzelne Kennzahlen gleichzeitig mit verschiedenen Strategien

« Warum wollt ihr das überhaupt? Warum wollt ihr euer Unternehmen nach strategischen Kennzahlen führen? Das ist die zentrale Frage, die es im Vorfeld klar zu beantworten gilt, wenn ein Unternehmen auf eine Führung nach strategischen Kennzahlen wechseln will. »

in Beziehung. Wir sprechen also von einer Handvoll Kennzahlen, zirka ein Dutzend. Wichtiger dabei ist jedoch die Wirkung der Kennzahl im Unternehmen, nicht die Anzahl.

Wie ist dieses strategische Projekt organisiert?

Wir sind ein kleines Team von drei Personen: der Projektleiter, Richard Salvisberg von Project Competence und ein weiterer Projektmitarbeiter mit einem Teilzeitpensum. Das Team trifft sich 14-tägig; ein Treffen mit mir als Auftraggeber findet einmal im Monat statt. Gleichzeitig besteht ein regelmässiger Austausch mit unseren Informatikverantwortlichen, da ja die konkrete Implementierung des Systems einen hohen Informatikanteil nach sich zieht.

Richard Salvisberg von Project Competence ist von Anfang an mit im Projektteam. Warum?

Richard Salvisberg ist aus meiner Sicht optimal geeignet für dieses Projekt und das aus verschiedener Hinsicht: Er hat massgeblich die Einführung des Projekt-Portfolio-Managements in unserem Haus mitgeprägt,



er hat ein hohes strategisches und methodisches Fachwissen und er hat strategische Projekte dieser Art bereits mehrfach erfolgreich umgesetzt. Zudem hat er bereits in mehreren strategischen Projekten bei uns im Haus mitgearbeitet und dabei auch sämtliche Leiter der Kompetenzbereiche kennen gelernt. Er verfügt also heute auch über ein grosses internes Knowhow.

« In den abgeleiteten Kennzahlen, Schlüsselergebnissen und Indikatoren definiert sich schlussendlich die gesamte Daseinsberechtigung einer Strategie überhaupt. »

Und diese Einschätzung hat sich auch in diesem Projekt als richtig erwiesen?

Ja, auf jeden Fall. Richard Salvisberg generiert durch sein Wissen und seine Erfahrung für uns einen unschätzbaren Mehrwert, auch auf dem Top-Level der Unternehmung. Er überzeugt durch die hohe Glaubwürdigkeit in seinen Aussagen und mit seinen Einschätzungen, ob sich das Vorgenommene auch auf den Boden bringen lässt. Der Praxisbezug und Machbarkeitsüberlegungen schwingen bei ihm immer mit. Zudem ist er sehr zuverlässig, packt konkret mit an und ist ein sehr arbeitssamer und bescheidener Typ, der im Unternehmen einen sehr guten Ruf genießt. Also für uns eine optimale Besetzung, die wir gerne weiterführen.

Was war für Sie rückblickend das grösste Risiko im Verlauf des Projektes?

Das grösste Risiko liegt sicherlich im Gewinn einer ausreichenden Akzeptanz im Unternehmen, über Kennzahlen führen zu wollen. Damit verbunden ist vor allem der kulturelle Aspekt. Ein weiteres Risiko liegt dann anschliessend in der technischen Machbarkeit, aber das siedelt sich eine Stufe tiefer an.

Das Projekt geht in die letzte Runde. Was würden Sie heute Unternehmen oder anderen Organisationen ans Herz legen, wenn diese einen ähnlich gelagerten Strategiewechsel vollziehen möchten?

Ich würde zunächst fragen: Warum wollt ihr das überhaupt? Warum wollt ihr euer Unternehmen nach strategischen Kennzahlen führen? Das ist die zentrale Frage, die es zuerst von dem Unternehmen zu beantworten gilt. Anschliessend muss man der Ausarbeitung und der Definition der Schlüsselergebnisse genügend Aufmerksamkeit widmen, um daraus die notwendigen Kennzahlen abzuleiten; denn darin definiert sich schlussendlich die gesamte Daseinsberechtigung einer Strategie überhaupt.

Herr Meile, herzlichen Dank für das interessante Gespräch und die tiefen Einblicke in das Projekt.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

armasuisse

Unternehmensprofil armasuisse

armasuisse ist das Kompetenzzentrum des Bundes für...

- die Beschaffung von technologisch komplexen Systemen und Materialien
- Rüstungstechnologie und Qualitätssicherung
- Immobilien des VBS
- die räumlichen Referenzdaten der Schweiz (swisstopo)

Dabei deckt die Gruppe armasuisse als Anbieterin mit vielen Kompetenzen ein breites Tätigkeitsgebiet ab. Dieses reicht von der Evaluation, Beschaffung, Instandhaltung und Liquidation von Material und Systemen über das umfassende Immobilienmanagement im VBS bis zur Sicherstellung von wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen. Hauptauftraggeber und Partner ist die Armee.

armasuisse beschäftigt heute ca. 1'000 Mitarbeitende. Im Jahr 2010 bewirtschaftete das Unternehmen 5'000 Kredite, verwaltete 24'000 Immobilienprojekte, löste 7'500 Bestellungen und 43'000 Lieferantenrechnungen aus. Der Voranschlag für das Jahr 2010 belief sich auf 2.3 Mrd. CHF inkl. Rüstungskredite.

Weitere Informationen: www.armasuisse.ch