

Digitales Strategiemangement in der Stahlindustrie

Dezentral organisiert – zentral gesteuert

Um die Zukunftsaufgaben der Stahlindustrie zu managen, suchte die Wuppermann AG eine Softwarelösung, mit der sie all ihre Strategie-Themen sowie Risiken nachvollziehbar, transparent und einfach in einem zentralen System managen kann. Mit Implementierung der Strategiemangement-Lösung MSO gelang es, strategische Planung und operatives KPI-Tracking zu verbinden und konkrete Maßnahmen daraus abzuleiten. Trotz stark dezentralisierter Unternehmensstruktur hat das Management so seine Unternehmensstrategie jederzeit im Blick und kann rechtzeitig auf geänderte Anforderungen reagieren.

Kaum eine Branche war in den letzten Jahrzehnten einem derart großen Wandel unterworfen wie die Stahlindustrie. Faktoren wie die Internationalisierung von Wertschöpfungsketten, aber insbesondere die wachsende Bedeutung von Umweltfaktoren sorgen kontinuierlich für einen erhöhten Innovationsdruck bei den Unternehmen. Das verlangt nach langfristigen Konzepten und rechtzeitigen Maßnahmen, um als Unternehmen die nötige Planungssicherheit zu erreichen und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu bleiben. Vor diesem Hintergrund gilt in der Stahlindustrie heute mehr als je zuvor: Management matters!

Zu dieser Erkenntnis kam auch die Wuppermann AG aus Leverkusen. Das mehr als 145 Jahre alte Unternehmen identifizierte die Steuerung und langfristige Nachverfolgung seiner Strategie als Schlüsselfaktor für langfristigen Erfolg. Die Wuppermann-Gruppe beschäftigt heute europaweit etwa 800 Mitarbeiter an fünf Produktionsstandorten in den Niederlanden, Österreich, Polen und Ungarn sowie in Holding- und Vertriebsgesellschaften in Deutschland, Österreich, Frankreich, Schweden und Rumänien. Durch diese steigende Komplexität innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette war es notwendig, das Strategiemangement



Volle Transparenz und Vernetzung für ein langfristiges und nachhaltiges Wachstum waren die Prämisse der Wuppermann AG für ihr digitales Strategiemangement. (Quelle: Wuppermann AG)



Erweiterte Balanced Scorecard: Mit MSO kann die Wuppermann AG ihren gesamten Strategieplan visualisieren und operationalisieren. (Quelle: MSO Solutions GmbH)

ment möglichst transparent und vernetzt zu gestalten, um langfristiges und nachhaltiges Wachstum zu gewährleisten. Auf dem Weg dorthin spielte die Digitalisierung des Strategiemangements eine Schlüsselrolle.

Expansion verlangt nach zentraler Steuerung

In den Jahren bis einschließlich 2018 setzte Wuppermann einige größere strategische Projekte um: So wurde am Standort Győr in Ungarn eine neue Bandverzinkungsanlage in Betrieb genommen. Außerdem erfolgte eine Konzentration auf das Kerngeschäft – die Verzinkung von Bandstahl und die Produktion von Stahlrohren – durch den Verkauf des Geschäftsbereichs „Systemtechnik“ (Blechbearbeitung). Auch auf der Management-Ebene kam es zu Veränderungen: Seit Anfang 2019 ist kein Familienmitglied mehr in der Unternehmensleitung tätig. Aus diesem Grund wurde ab Beginn 2019 vom Vorstand, Management und Aufsichtsrat eine grundlegend neue Unternehmensstrategie erarbeitet. Die Operationalisierung dieser Strategie erfolgt über einen Strategieplan, der im Grundsatz dem Aufbau einer “Balanced Scorecard” folgt: Diese stellt eine bewährte Methode der Visualisierung strategischer Ziele und Kennzahlen eines Unternehmens dar. Die Grundstruktur der Balanced Scorecard wurde von Wuppermann jedoch um weitere Perspektiven ergänzt, um die für das Unternehmen wichtigen Bereiche vollständig abzubilden.

Diese acht Perspektiven lauten:

- Finanzen
- Einkauf
- Supply Chain Management
- Vertrieb & Markt
- Produktion
- Innovation
- IT & Digitalisierung
- Mitarbeiter & Organisation

In jeder Perspektive sind Ziele mit messbaren KPIs und Maßnahmen mit messbaren Meilensteinen und Fälligkeitsterminen hinterlegt. Da Wuppermann sehr dezentral organisiert ist, mit starken Produktionsgesellschaften und einer starken Einkauf-/Verkaufsgesellschaft, findet die Strategieumsetzung ebenfalls dezentral statt. Die o.g. Ziele, KPIs und Maßnahmen wurden auf die einzelnen Gesellschaften heruntergebrochen, sodass jede Gesellschaft eine eigene Balanced Scorecard hat.

„Um die dezentrale Umsetzung adäquat steuern und überwachen zu können, haben wir ein Online-Strategietool gesucht, das entsprechend der Vorgaben zur organisatorischen Struktur, die Struktur der angepassten Balanced Scorecard sowie die Anforderungen an das Nachverfolgen von Zielen, KPIs und Maßnahmen abbildet“, betont Kai Marwig, Leiter Business Development & Kommunikation, Wuppermann AG.

Alle Handlungsfelder transparent nachverfolgen

Das Management der Wuppermann AG wurde auf die Strategiemangement-Lösung MSO aufmerksam, weil diese die Steuerung der Strategie entlang vier wesentlicher Bausteine ermöglicht: Prozessuale Abläufe (Workflow), Organisationsstruktur, Steuerung (Controlling) und das Reporting. Darüber hinaus bietet der persönliche Arbeitsbereich (Cockpit) eine transparente Nachverfolgung aller (strategischen) Maßnahmen, deren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klar zugeordnet sind.

Die übersichtliche Darstellung der gesamten Organisationsstruktur in MSO ermöglicht eine bereichsübergreifende Nachverfolgung aller strategisch wichtigen Handlungsfelder. Durch die Einbindung von Sonder- bzw. Querschnittsthemen ist sichergestellt, dass alle Trends immer im Blick bleiben. Erleichtert wird dies durch eine Vielzahl an agilen Report-Möglichkeiten: Je nach Rollen und Rechten stehen den Usern alle wichtigen Informationen in Echtzeit zur Verfügung. KPIs können eingesehen und mit Hilfe eines Soll-Ist Abgleichs analysiert werden. Langes Suchen wird damit obsolet und alle Daten können in gängigen Formaten gespeichert werden. Individuelle Managementreports lassen sich jederzeit via Mausclick aufrufen und direkt während eines Meetings interaktiv diskutieren oder auch in PowerPoint-Präsentationen einbinden. Der persönliche Arbeitsbereich verleiht Anwendern ein Maximum an Kontrolle über die Maßnahmen, die sie verantworten und stellt diese in einen strategischen Kontext. Während die Strategie der Wuppermann AG die Grundlage für alle prozessualen Abläufe bildet, kann aus dem Cockpit heraus nicht nur das Strategiemangement selbst aufgerufen und gesteuert werden, sondern auch das Risikomanagement und das Ergebnisverbesserungsprogramm „Wuppermann Stark“ – das heißt über eine gemeinsame Startseite haben die User Zugriff auf drei konsolidierte Anwendungen.

Kern des Strategiemagements der Wuppermann AG bilden die strategischen Ziele (ein solches könnte zum Beispiel eine EBITDA-Steigerung sein). Diese sind strategischen Initiativen zugeordnet. Den strategischen Zielen übergeordnet sind die Organisationseinheiten (Gesellschaften) der Wuppermann AG sowie unterschiedliche Perspektiven der Balanced Scorecard. Getrackt werden die strategischen Ziele über KPIs, deren Plan- sowie Ist-Werte monatlich, quartalsweise oder jährlich aktualisiert und in MSO gegenübergestellt werden. Um die strategischen Ziele und Planwerte zu erreichen, werden Maßnahmen definiert und erfasst, die dann mit einem Meilensteinplan zur Steuerung und Nachverfolgung versehen werden. Hierbei sind beliebig viele Meilensteine pro Maßnahme möglich. Für jedes strategische Ziel gibt es immer einen Verantwortlichen sowie Verantwortliche für jede angelegte Maßnahme. Darüber hinaus können einzelne Meilensteine unterschiedlichen Verantwortlichen zugeordnet werden. Einmal pro Woche erhalten alle Verantwortlichen einen Überblick ihrer bald oder bereits fälligen Meilensteine. Alle Ergebnisse münden jeweils in aussagekräftige Auswertungen bzw. Reports.

Jede Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung

Um die Umsetzung der Strategie neben dem oft intensiven operativen Tagesgeschäft nicht aus den Augen zu verlieren, gilt es, einen Überblick zu schaffen, diesen zu behalten und eine strukturierte Vorgehensweise zur Implementierung im gesamten Unternehmen zu etablieren.

„Selbst die beste Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Mit MSO konnten wir unsere organisatorische Struktur sowie die Struktur der angepassten Balanced Scorecard perfekt abbilden und behalten unternehmensweit stets den Überblick bei der Nachverfolgung unserer Ziele, KPIs und Maßnahmen.“ – Niels Rottier, Business Development Manager, Wuppermann AG

Die maßgeschneiderte MSO-Strategiemangement-Software ist beliebig skalierbar und beliebig komplex, sodass sie jederzeit auf den individuellen Bedarf, Unternehmenskontext und die Organisationsstruktur der Wuppermann AG zugeschnitten werden kann. Sie unterstützt das Unternehmen dabei, ihre Unternehmensvision zum festen Bestandteil ihres Geschäftsalltages zu machen – von der Formulierung strategischer Initiativen und KPIs bis hin zu deren unternehmensweiter Umsetzung, Steuerung und Auswertung. Dank der Symbiose aus strategischer Planung und operativem KPI-Tracking mit entsprechend definierten Maßnahmen inklusive Echtzeit-Reporting verfolgt die Wuppermann AG all ihre Themen jederzeit „inline“ mit der Unternehmensstrategie.

„Mit Hilfe von MSO konnten wir in sieben strategischen Initiativen bereits über 100 KPIs mit 400 Maßnahmen und hunderten Meilensteinen tracken“, betont Marwig.

Ausblick: Im Dialog die Software kontinuierlich verbessern

Die Software wird mittlerweile nicht nur für das Strategiemangement eingesetzt, sondern wurde auch auf die Steuerung von Risiken ausgeweitet. Auch das Risiko-Management ist den Perspektiven und Organisationseinheiten der Wuppermann AG untergeordnet. Die Risiken werden identifiziert, erfasst und daraufhin Maßnahmen eingeleitet. Maßnahmen aus dem Strategiemangement können dort direkt Risikofeldern zugeordnet werden. Neben diesen kann im Risiko-Management selbst um weitere, zu ergreifende Maßnahmen ergänzt werden.

Die MSO Management-Software wird ständig im Dialog mit der Wuppermann AG weiterentwickelt und laufend an veränderte Bedürfnisse angepasst. Kontinuierlich kommen neue Anregungen und Vorschläge für neue Features und Einsatzmöglichkeiten hinzu. So befindet sich gerade auch das Projektmanagement (PMO) der Wuppermann AG in der Umsetzung mit MSO. Hier können projektspezifische KPIs und Maßnahmen auf unterster Organisationseinheit eingetragen und von dort aggregiert hochgerechnet werden.

• MSO Solutions GmbH