

# Von Strategie zu Organisation und Führung

Die Raiffeisen KAG, Österreichs größte Kapitalanlagegesellschaft mit 240 Milliarden Schilling Fondsvolumen und 140 MitarbeiterInnen, erhielt in schwierigen Zeiten an den Weltbörsen den Standard & Poor's Austrian Funds Award 2001 als beste große Fondsgesellschaft. Die drei Autoren begleiteten ein umfassendes Veränderungsprojekt: Franz Biehal (Gesamtprojektleiter TRIGON), Hubert Dolleschall (Projektleiter INFORA) und Dieter Aigner (interner Projektleiter; Abteilungsleiter „Strategische Planung“ KAG).

Der Marktführer setzte sich drei ehrgeizige Veränderungsziele zur Zukunftssicherung: überarbeitete Strategie, grundlegend neue Organisationsstruktur und neue Management-Methoden. Und diese Veränderungen sollten unter weitgehender Einbeziehung der Betroffenen durchgeführt werden.

## Am Anfang steht die Kommunikation

Große Vorhaben lösen Unruhe aus. Daher war von Anfang an die umfassende, breit angelegte Information für alle MitarbeiterInnen ein wichtiger Projekt-

bestandteil (siehe Tabelle). Mehrere Großgruppenveranstaltungen im Lauf des Prozesses stellten Ziele und Vorgehensweisen dar und gaben Gelegenheiten für Fragen, Bedenken, Ideen und den Dialog darüber. Mit so einer Veranstaltung wurde auch die Diagnose-Phase eingeleitet. Eine Steuergruppe erarbeitete daraus Veränderungsfelder und Prioritäten. Fast zeitgleich wurde Mc. Kinsey beauftragt, eine Marktstudie zu erstellen, Mitbewerber und Wachstumspotenziale zu analysieren. Die Ergebnisse zeigten die zukünftigen Schwerpunkte auf: Die weitere Durchdringung des Inlandsmarktes mit Hilfe der Vertriebspartner im Raiffei-

Jedes erfolgreiche Unternehmen beschäftigt sich in erster Linie mit der Erfüllung von Kundenbedürfnissen und damit dem Markt – vom erfolgreichen Produkt bis hin zu effizienten Vertriebsstrategien. Von Zeit zu Zeit ist aber auch ein Blick nach innen notwendig: Gewährleisten (oder besser: fördern) die Organisationsstruktur, Aufgabenverteilungen und Abläufe die effiziente Entfaltung aller Kräfte, um die Primärziele zu erreichen?

Ich denke, dass wir durch die neue Prozessorganisation genau diese Rahmenbedingungen gesetzt haben.

Mag. Gerhard Aigner  
Geschäftsführer Raiffeisen KAG

sen-Sektor, die Vertiefung des institutionellen Geschäfts, also der Fonds für Firmen, Stiftungen etc., die vermögenden Privatkunden und selektiv benannte Auslandsziele.

## Die Chronologie der Projektphasen

Phase	Schritte	Ziele
Kick-Off (4/00 – TRIGON)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einrichtung der Projektstruktur</li> <li>Planung des Projektablaufs</li> <li>Einbeziehung der Betroffenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systematisches Change-Management</li> <li>Zeit- und Terminplan</li> <li>Information der MitarbeiterInnen</li> </ul>
Organisations-Diagnose (4–5/00 – TRIGON)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fragebogen flächendeckend</li> <li>Einzel- und Gruppeninterviews</li> <li>Ergebnisse zurückmelden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärken-Schwächen-Analyse</li> <li>Veränderungsbedarfe bewusst machen</li> </ul>
Marktstudie (5–6/00 – TRIGON)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktanalyse Österreich, International</li> <li>Mitbewerber-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De-facto-Strategie hinterfragen</li> <li>Entwicklungs-/Gefahrenpotenziale aufzeigen</li> </ul>
Strategiefindung (6–9/00 – TRIGON)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie-Klausur I</li> <li>Findungsphase (Homework)</li> <li>Strategie-Klausur II</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische Alternativen entwickeln</li> <li>Detailentwürfe ausarbeiten</li> <li>Gesamtstrategie beschließen</li> </ul>
Organisations-Redesign (9–10/00 – TRIGON)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuergruppen-Arbeit</li> <li>Einbeziehung der Betroffenen</li> <li>Neubesetzung von Funktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessorientierte Neuorganisation</li> <li>Sorgfältiger Umgang mit bisherigen Stelleninhabern</li> <li>Neubesetzung nach Qualifikation</li> </ul>
Umsetzung der neuen Organisation (11/00–4/01 – INFORA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detailanalyse der Prozesse</li> <li>Soll-Konzept und Dokumentation</li> <li>Einzelcoaching, Workshops</li> <li>Informations-Veranstaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisierung</li> <li>Erhöhung der Qualität</li> <li>Zielgerichteter Ressourceneinsatz</li> <li>Akzeptanz schaffen</li> </ul>
Abschluss (4/01)	<ul style="list-style-type: none"> <li>OE-Infotainment-Abend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt darstellen und feiern</li> </ul>

## Structure follows Strategy

Der Prozess der Strategiefindung wurde mit einem repräsentativen Sample von Führungskräften und Stabstellen aus der bis dahin klassischen Hierarchie einer Stab-Linien-Organisation gestartet. Es wurden strategische Alternativen entwickelt und auf Basis der Ergebnisse der Organisationsdiagnose und der Marktstudie bewertet.

Als Ergebnis wurden die Eckpfeiler einer Mehrjahres-Strategie beschlossen und daraus eine grundsätzlich neue Organisation abgeleitet. Ausgerichtet auf die definierten Märkte und prozessorientiert entlang der Wertschöpfungsströme. Damit kam auch die Notwendigkeit einer anderen Art von Führung ins Spiel. Mit unternehmerischer Eigenverantwortung als „Process-Owner“ für eine ganze Prozesskette (von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb), unterstützt von inter-

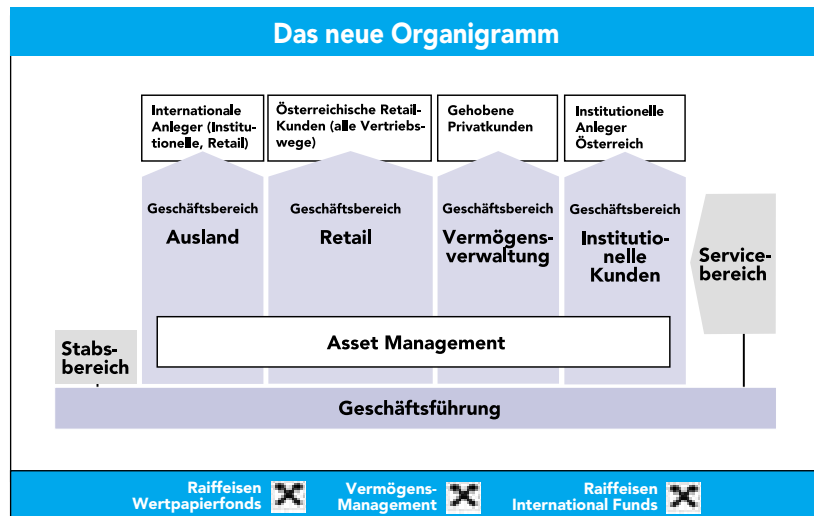
nen Dienstleistern und den Servicebereichen Personal, IT, Recht & Steuern, Reporting etc. (siehe Grafik).

## Erhöhte Anpassungsfähigkeit

Ein weiteres Ziel des Gesamtprojektes, die erhöhte Anpassungs-, Innovations- und Lernfähigkeit, wurde durch Dezentralisierung der Entscheidungen und massives „Empowerment“ der Führungskräfte und Arbeitsteams unterstützt. Das Vertrautmachen mit den neuen Rollen, neuen Werkzeugen und dem neuen Führungsverhalten erfolgte durch intensive Führungskräfteentwicklung. Die Ergebnisverantwortung der neu geschaffenen Geschäftsbereiche und der Process-Owner, die meist als Teams eingerichtet sind, sorgen für rasche, unbürokratische Entscheidungen. Ein internes Projekt zur Einrichtung eines professionellen Projektmanagements ergänzte diese Bemühungen zielstrebig.

## Sorgfältige Umsetzungsbeileitung

Das neue Organigramm war schnell gezeichnet und innerhalb des Führungsteams weitgehend akzeptiert, seine Um-



setzung in die Praxis war aber noch ein schwieriger Weg. In enger Abstimmung mit TRIGON begleitete INFORA diesen Transfer zur prozessorientierten Organisation. Im ersten Schritt wurde eine Analyse durchgeführt. Dabei sollte das „Delta“ zwischen Ist und Soll allen transparenter werden. Abgeleitet wurden daraus die Detailgestaltung und der Umsetzungsprozess für die Soll-Organisation.

Die Umsetzungsorganisation orientierte sich an der neuen marktorientierten Prozessorganisation des Unternehmens. Dadurch waren die Führungskräfte jeweils in ihrem Bereich auch umsetzungsverantwortlich, und die Umsetzung erfolgte eng gekoppelt an das Tagesgeschäft. Neben der Steuergruppe (Geschäftsführung, Projektkoordinator und Berater) leitete ein „Kernteam“, bestehend aus allen Führungskräften (Prozess-Owner und Serviceabteilungsleiter) diesen Prozess. Zusätzlich zur intensiven Einbindung der MitarbeiterInnen in die Konzeptionsarbeit wurde eine Resonanzgruppe mit MitarbeiterInnen aller Bereiche eingerichtet, die auf Konflikte, Akzeptanz und soziale Verträglichkeit achtete.

Die Gestaltung der Detailorganisation wurde auf mehreren Ebenen erarbeitet:

- Verhandlung und Vereinbarung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zwischen Geschäftsführung und der zweiten Berichtsebene.

- Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und der Grundkontrakte zwischen Serviceabteilungen und deren internen Kunden.
- Gestaltung bereichsübergreifender Prozesse wie die Neuauflage von Fonds und die Budgetierung.
- Gestaltung von Prozessen, Strukturen und Instrumenten innerhalb von Bereichen und Abteilungen.

## Umbau im fahrenden Zug

Vier Monate nach dem Umsetzungsstart konnte das Projekt Organisationsentwicklung im April 2001 mit einem Fest für alle MitarbeiterInnen am Gerstenboden einer Brauerei abgeschlossen werden. Die Process-Owner hatten ein Video zu ihren neuen Aufgaben zusammengestellt, einige Führungskräfte lieferten einen hinreißenden Sketch zu den neu etablierten Handlungsleitlinien, das Personal stellte Vorhaben und noch offene Herausforderungen dar, die neue Werbelinie wurde präsentiert und dann wurde getanzt und gefeiert. Monate der intensiven Konzeptions- und Umbauarbeit lagen zurück und das alles, während das Tagesgeschäft mit unverminderter Hektik und Turbulenz weiterlief.

Nach dieser intensiven Umbauphase geht die Organisation mit neuem Engagement auf den Markt zu – mit der Sicherheit, aus einer schlagkräftigen internen Struktur heraus zu agieren.

Franz Biehal (TRIGON Entwicklungsberatung)  
Dieter Aigner (Raiffeisen KAG)  
Hubert Dolleschall (INFORA)

**Wertschöpfung steht im Vordergrund: Die neue Organisationsform erlaubt eine Fokussierung auf die tatsächlich wertschöpfenden kundenorientierten Bereiche; mit der Neuverteilung von Kompetenzen und Verantwortung wird das Unternehmen nicht nur rascher und flexibler in seinen Entscheidungsstrukturen, die Geschäftsführung wird auch wesentlich freigespielt und kann sich verstärkt auf strategische Fragestellungen konzentrieren.**

**Ganz besonders positiv ist der Faktor „persönliche Wellenlänge“ zwischen BeraterInnen und MitarbeiterInnen des Unternehmens hervorzuheben; bei der Zusammenarbeit von „Menschen mit Menschen“ ist dies kritischer Erfolgsfaktor für den gesamten Veränderungsprozess gewesen.**

Dr. Mathias Bauer  
Geschäftsführer Raiffeisen KAG