

NACHHALTIGKEIT UND WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VERKNÜPFEN

APUS WIRD SMART

APUS Software GmbH ist ein kleines Unternehmen mit 25 MitarbeiterInnen mit Sitz in Tobelbad, südlich von Graz. Das Unternehmen wurde 1987 gegründet und ist eigentümergeführt. Kerngeschäft ist die Softwareentwicklung in zwei Bereichen: die Entwicklung von Software für die Dienstplanung in Krankenanstalten und Blaulichtorganisationen und die Individual-Softwareentwicklung als Dienstleistung.

Zu den Kunden von APUS zählen große Krankenanstalten und medizinische Universitäten in Österreich, Italien und Slowenien. Im Bereich der Individual-Softwareentwicklung liegt das Hauptaugenmerk auf ausfallsicheren Systemen, die gemeinsam mit Frequentis AG in Wien für Flugsicherung oder Bahnbetrieb entwickelt werden. Neben all diesen technischen Aspekten hat sich APUS auch auf die Fahnen geschrieben, den Menschen in den Mittelpunkt seiner Bemühungen zu stellen. Hierbei spielt es keine Rolle, ob es sich um MitarbeiterInnen und deren Familien oder um Stakeholder handelt.

Das Unternehmen wurde in einer Zeit gegründet, als Daten noch auf einer 3,5 Zoll Floppy Disk gespeichert wurden. Das Internet war Universitäten vorbehalten und Mobiltelefone eine Seltenheit. In den vergangenen 30 Jahren konnte das Unternehmen mit der rasanten technischen Entwicklung immer gut Schritt halten.

Diese Veränderungen haben sich in den letzten Jahren nicht nur immer weiter beschleunigt, sondern sind auch in ihrem Ausmaß ständig gewachsen. Heute sprechen wir von der vernetzten Welt und der Cloud, von künstlicher Intelligenz, virtuellen Realitäten, selbstfahrenden Autos und Robotern als Haushaltshilfen. Das Wissen und die Erfahrung aus der Vergangenheit lassen sich nicht mehr so ohne weiteres auf die Zukunft umlegen.

Für APUS Software gilt es, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, die Risiken zu minimieren und die eigenen Produkte und Dienstleistungen zum Wohle der Freiheit, Gesundheit und Sicherheit aller Menschen einzusetzen. Der Führungskreis stellte sich folgende Fragen:

- 1 **Welchen Kriterien muss die APUS-Software entsprechen, damit sie sozial fair und ökologisch nachhaltig ist?**
- 2 **Wie kann APUS mit nachhaltiger Software Geld verdienen?**
- 3 **Wie kann diese Ambition in einer großen Stakeholder-Landschaft verbreitet, und solide Mitstreiter gefunden werden?**

ZIEL

Zukunftsfähige
Unternehmens-
führung

Integriertes
Management-
system

7

Sinnorientiertes
Leitbild

6



Zukunftsfähige
Entwicklung &
Innovation

5

Werteorientiertes
Beziehungs-
management

4

Management
Cockpit

3

Verantwortungsvolles
Geschäftsmodell

2

Agile
Unternehmens-
entwicklung

1

ANALYSE & HANDLUNGSANSÄTZE MIT SMART MANAGEMENT

MICHAEL WEISS, JOHANNES PECHMANN

Mit dem Ansatz von SMART Management können der Entwicklungsstand eines Unternehmens, sein Geschäftsmodell, seine Leistungskennzahlen, die Beziehungen zu den Stakeholdern, sein Status von Entwicklung & Innovation, sein Leitbild und Managementsystem in einem strukturierten Prozess anhand von sieben Arbeitspaketen bearbeitet werden. Jedes Arbeitspaket ist mit konkreten Kennzahlen hinterlegt, ein Tool berechnet den Implementierungsgrad von Maßnahmen im Unternehmen und zeigt dies mithilfe eines Ampelsystems an, von rot über orange zu hellgrün und dunkelgrün.

Der Gesamt-Status bei APUS zeigte zu Beginn des Prozesses die Farbe Orange. Das bedeutet, dass APUS das zukunftsfähige Mindset in einigen Bereichen bereits umgesetzt hat, aber in Summe noch nicht so weit fortgeschritten war, dass sich daraus eine valide Gesamtstrategie formulieren lässt.

ANALYSE ZU BEGINN DES PROZESSES & ERARBEITETE LÖSUNG (ZUKUNFT)



Michael Weiss,
Sprecher der CSR
Expertsgruppe der
UBIT der WK
Steiermark und
WIN Konsulent.
Er führte mehr als
180 langjährige
Unternehmens-
entwicklungsprojekte
und begleitete
Unternehmen aller
Größen und Branchen
in eine nachhaltige
Performance;
2015/2016
entwickelte er
daraus den Smart
Management Ansatz

Johannes Pechmann
arbeitet als
Agile Coach bei
APUS Software GmbH
und kann auf drei
Jahrzehnte Erfahrung
in der Elektronik-
und IT-Branche, in
verschiedensten
Rollen, von kleinen,
sehr agilen bis zu
multinationalen und
streng hierarchisch
geführten Unterneh-
men zurückgreifen.
www.apus.at

1. Agile Unternehmensentwicklung:

Analyse: APUS hat durch Einführung der Kreiskultur*, Aufbau agiler Kompetenz** und vor allem durch agiles Arbeiten in Projektteams gute Voraussetzungen, auf sich ständig und schnell ändernde Anforderungen zu reagieren. Zum Beispiel erfolgt das MitarbeiterInnen-Feedback in Form von Retrospektiven*** anstelle von MitarbeiterInnengesprächen.

Zukunft: Die Kreiskultur bei APUS wird die Sinnfrage und damit die Ausrichtung des Unternehmens weiter stärken, agile Methoden werden dabei ein "Vehikel" sein, um auf diesem Weg besser und schneller voranzukommen. Das werden auch Stakeholder merken, weil sie besser abgeholt und eingebunden werden.

2. Verantwortungsvolles Geschäftsmodell:

Analyse: Für sein Nachhaltigkeitsengagement kann APUS bereits auf passende Schlüsselpartner, Schlüsselkompetenzen und Schlüsselressourcen zurückgreifen. Das Unternehmen ist Pionier in diesem Bereich. Allerdings ist noch nicht gelungen, mit der nachhaltigen Software für eine gesunde evolutionäre Entwicklung genügend Geld zu verdienen.

Zukunft: APUS fokussiert auf verstärktes qualitatives anstelle von quantitativem Wachstum – die Steuerung wird umfassend auf Nachhaltigkeitsfaktoren ausgerichtet. Dadurch wird die Kundenbindung stark erhöht. Das Vertrauen der KundInnen steigt, sie beteiligen sich aktiv an der Softwareentwicklung und sind sogar bereit, Entwicklungen vorzufinanzieren und langfristige Bestellungen auf Vertrauensbasis durchzuführen. Damit wird es APUS in Zukunft noch leichter gelingen, den in der Branche üblichen hohen Auftragsschwankungen zu entgehen und eine stabile finanzielle Auslastung mit guten Deckungsbeiträgen und besseren Reinvestitionsquoten zu erzielen.

3. Management Cockpit:

Analyse: Das grundsätzliche Finanzgebaren (Eigenkapitalquote, Liquidität usw.) von APUS ist bereits auf Langfristigkeit und Sicherheit ausgelegt, aber die Reinvestitionsquote in Entwicklung müsste höher sein.

Zukunft: Im Controlling rückt die Reinvestitionsquote in den Fokus; gleichzeitig sollen die Gemeinkosten reduziert werden.

4. Zukunftsfähige Innovation, Forschung & Entwicklung:

Analyse: Der APUS Softwareentwicklungsprozess wird teamorientiert nach Scrum**** durchgeführt, aber es werden bislang keine unmittelbaren und mittelbaren technischen, wirtschaftlichen, gesundheitlichen, ökologischen, humanen und sozialen Folgen der Software und mögliche bessere Alternativen systematisch erhoben.

Zukunft: Es soll stärker darauf geachtet werden, negative Folgen des Softwareeinsatzes bereits im Frühstadium auszuschließen. Dies gelingt durch eine Technologiefolgenabschätzung als Prozessschritt in der Softwareentwicklung, in der Kundenberatung und in der Softwareapplikation. Das betrifft nicht nur neu entwickelte Produkte. Das gesamte Geschäftsmodell wird laufend angepasst, um mit dem schnellen Wandel der Digitalisierung Schritt halten zu können.

5. Werteorientiertes Beziehungsmanagement:

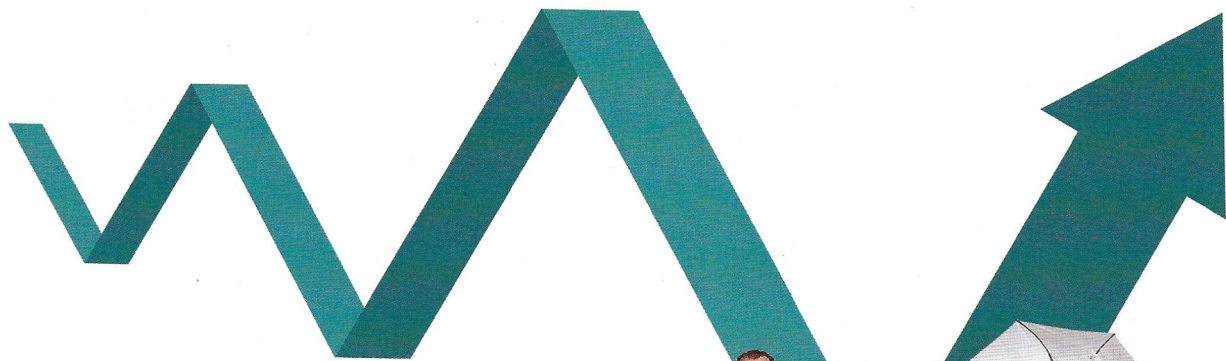
Analyse: APUS hat eine umfassende, auf Win-Win-Beziehungen ausgelegte Stakeholder Kommunikation. Allerdings sollte sich APUS mehr auf Schlüssel-Stakeholder konzentrieren, die für die Anliegen von APUS eine stärkere Hebelwirkung erzeugen, bei gleichzeitig geringerem Gemeinkostenaufwand.

Zukunft: Wenn die Anforderungen aus der Digitalisierung auch nachhaltig sein sollen, betreffen sie alle, die mit APUS in irgendeiner Form Kontakt haben. Es muss jedoch darauf geachtet werden, die Win-Win-Situation vorzugsweise mit all jenen zu entwickeln, die die Vision von APUS einer menschengerechten Digitalisierung erkennen und mittragen wollen. Ein dadurch optimiertes Kommunikationsmodell dient auch der Optimierung des Gemeinkostenanteiles. Im Grunde versteht sich APUS als Digitalisierungspionier, der die eigenen Erkenntnisse mit anderen teilt.

6. Sinnorientiertes Leitbild:

Analyse: Im APUS Mindset drückt sich ein Miteinander aus, das Vorbild für die gesamte Gesellschaft sein soll. Die Vision, wie die Produkte bzw. Dienstleistungen von APUS ganz konkret dazu beitragen, fehlt jedoch noch. Dies zu definieren, wurde als einer der wesentlichsten Schritte für die Zukunft erkannt.

Zukunft: Das Unternehmen nutzt seine Rolle als Pionier, um in der gesamten Branche als Botschafter



der nachhaltigen Digitalisierung auch andere Unternehmen auf die Fallstricke und Chancen dieser vierten industriellen Revolution aufmerksam zu machen – wie zum Beispiel Probleme in der Datensicherheit, ungeeignete oder unsoziale Applikationen, Folgeinvestitionen aufgrund nicht erkannter Userbedürfnisse oder nicht erkannter technologischer Möglichkeiten und dadurch nie erreichter Amortisationszeiten. Die Chancen der Digitalisierung liegen für APUS in der Erfüllung von Kundenbedürfnissen durch den Einsatz ethischer, sozial fairer, menschengerechter und ökologisch sinnvoller Applikationen.

7. Integriertes Managementsystem:

Analyse: Hier existiert ein nach ONR192500 zertifiziertes CSR-Managementsystem, das noch nicht durchgängig auf Prozessziele und Prozesseigentümer für die nachhaltige Softwareentwicklung im Sinne des sinnorientierten Leitbildes ausgelegt ist.
Zukunft: Die in den Punkten eins bis sechs genannten Anforderungen werden in die Prozesse des vorhandenen Managementsystems eingepflegt und unterliegen in Zukunft verstärkt einem ständigen Verbesserungsprozess.

Durch die Smart-Management-Analyse wurden Lösungsansätze klar erkannt, vor allem wie das Nachhaltigkeitsengagement mit Digitalisierung und wirtschaftlichem Erfolg in einem Ausmaß verbunden werden kann, das APUS für seine Weiterentwicklung in diesem Markt benötigt. ■

* Die Kreiskultur ist eine Form der partizipativen Unternehmensführung, die die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen stärkt. Dabei werden – ausgehend von einer "starken Mitte" der Zusammenhalt, die Ausrichtung und eine klare Anbindung an eine definierte Makroebene (Natur und Gesellschaft im Allgemeinen) in Form einer Vision gestärkt.

** agil: arbeiten in kleinen Gruppen, in denen Menschen wichtige Fragen oder komplexe Herausforderungen lösen und aus ihren Versuchen, die Dinge zu verändern, sich weiter entwickeln

*** retrospektiv: in regelmäßigen Abständen halten Unternehmen Rückschau und lernen daraus

**** Scrum: ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung

WAS IST SMART MANAGEMENT – ODER DER BIG-WAVE-ANSATZ

Smart Management ist ein neuer Ansatz, der dabei hilft, alle wesentlichen strategischen Bereiche eines Unternehmens in eine überspannende zukunftsfähige und nachhaltige Gesamtstrategie einzubringen und aufeinander abzustimmen.

Der Prozess wird durch ein browser-basiertes Tool unterstützt, das übersichtlich und benutzerfreundlich durch sieben Arbeitspakete führt. Eine Checkliste hilft dabei, die richtigen Fragen zu stellen und bietet 55 KPI's, mit deren Hilfe Unternehmen ihren Status Quo über Ampelsysteme feststellen und ihre strategische Ausrichtung im Kontext der raschen Veränderungen definieren können. Die nötigen ToDo's können relativ einfach identifiziert und anschließend strukturiert umgesetzt werden.

Idealerweise wird dieser Status quo in regelmäßigen Intervallen, wie in der agilen Entwicklung üblich, überprüft. Unternehmen werden dadurch in die Lage versetzt, die Welle der Veränderungen wie ein Surfer für sich zu nutzen – wie der Ritt auf der sprichwörtlichen Big Wave – und gleichzeitig ihren Beitrag für eine bessere Welt zu leisten.

Aktuell befindet sich das Mind Set und die Methode nach einer umfassenden Proof-of-concept-Phase von ca. 30 namhaften Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Universitäten in einer Prototypenphase, in der ca. 15 Pilotunternehmen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Förderstellen, Banken, Betrieben, Bildung und Öffentlichkeit eine Smart-Management-Strategie umsetzen. Ziel ist, Smart Management flächendeckend umzusetzen, um damit dem Wandel und der Dringlichkeit der Nachhaltigkeit gerecht zu werden.

<https://www.wko.at/branchen/stmk/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/smart-management.html>