

Balanced Scorecard auf Geschäftsgebietsebene

*Implementierung einer Balanced Scorecard auf Geschäftsgebietsebene
bei der Siemens AG - Bericht eines Werkstudenten*

VON

CAND. WI.-ING. ANREY BERDICHEVSKIY

Die Qualifikation eines Universitätsabsolventen wird schon lange nicht mehr allein durch seinen Abschluss, sondern auch durch die im Laufe des Studiums gesammelte fachrelevante praktische Erfahrung bestimmt. Neben Praktika sind Werkstudententätigkeiten eine gute Möglichkeit die im Studium erlernten Kenntnisse anzuwenden und um die Erlernung ihrer praxisrelevanten Aspekte zu vertiefen. Auch für Wirtschaftsingenieure bietet die Siemens AG in Karlsruhe unterschiedlichste Optionen an Werkstudentenjobs und Praktika. Am fünfgrößten Siemens-Standort mit ca. 5000 Mitarbeitern sind die Bereiche Automation & Drives, Industrial Solutions & Services, Siemens Building Technologies, Power Generation und Siemens Business Services vertreten. Entsprechend vielfältig ist die Facette an Aufgaben, die ein Werkstudent übernehmen kann.

Ich hatte die Möglichkeit nach dem Abschluss meines Vordiploms in Wirtschaftsingenieurwesen die Werkstudentenstelle in der Abteilung Strategic Planning & Tasks des Geschäftsgebiets Sensors & Communication (SC) zu übernehmen. Die SC ist ein ziemlich junges Geschäftsgebiet der Auto-

mation & Drives (A&D). Zusammengesetzt aus der ehemaligen Prozessinstrumentierung (PI), mehreren neuen Geschäftszweigen und Teilen aus der ehemaligen Kommunikationssparte, verfügt die SC über ein sehr breites und vielfältiges Produktportfolio. Neben Sensorik, sowohl für die Prozessindustrie (z. B. Chemieindustrie, Pharma etc.), als auch die diskrete Fertigung (Automobilindustrie, Maschinenbau), gehören Prozessanalysegeräte (z. B. Gaschromatographen) industrielle Kommunikationsmittel und Mobilfunkmodule zum Produktmix. Die einzelnen Komponenten des Portfolios sind so aufeinander abgestimmt, dass eine komplette Ausstattung mit vernetzter Sensorik für eine Industrie geliefert werden kann. So kann die Siemens AG aus dem Portfolio der SC beispielsweise einer Brauerei die Messtechnik für den Herstellungsprozess, die Sicherheits- und Prüfsensorik für den Abfüllprozess und deren entsprechende Vernetzung liefern. Vervollständigt mit weiteren aufeinander abgestimmten Produkten der A&D, wie Steuerungen, Antrieben, Aktoren etc. kann eine komplette Fabrik durch Siemens ausgestattet werden. Dieser Ansatz - Totally Integrated Automation (TIA) - ist einmalig in der Automatisierungstechnik.

Jede organisatorische Neuausrichtung erfordert auch eine Neudefinition einer gemeinsamen Strategie. Hierbei müssen einerseits die Synergien einzelner Produkt-

zweige erkannt und ausgeschöpft werden, andererseits müssen gemeinsame Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung definiert werden. Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein mächtiges strategisches Werkzeug, welches sowohl bei der Definition der Ziele, als auch bei der Überprüfung der Zielerreichung und der Festlegung der Initiativen zum Vorantreiben der Ziele viel Arbeit abnehmen und Transparenz schaffen kann. Als Mitarbeiter der Abteilung Strategic Planning & Tasks wirkte ich bei der Definitions- und Kommunikationsphase einer Balanced Scorecard mit und möchte an diesem Projekt beispielhaft die Dimensionen erklären, in die ein Werkstudent bei der Siemens AG Einblick bekommen kann.

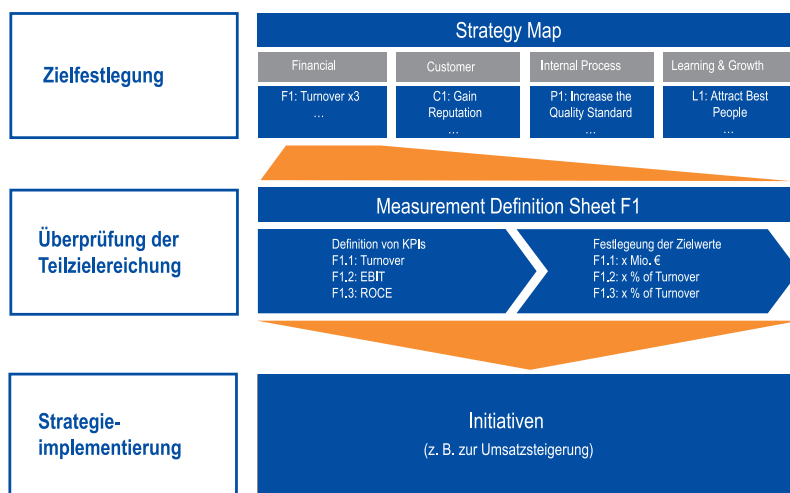
Die Balanced Scorecard als strategisches Instrument wurde von David Norton, dem Geschäftsführer des Nolan Norton Institute (Forschungszweig der KPMG), und Robert Kaplan, Professor an der Harvard Business School, in Zusammenarbeit mit 12 Unternehmen der Fertigungs- und Dienstleistungsindustrie im Jahr 1990 entwickelt. Ziel war es, ein neues Performance-Measurement-Modell zu entwickeln, welches über die alleinige Geschäftstätigkeitsbewertung anhand monetärer Größen hinausging. In der BSC wird der ganze Prozess der Definition und Implementierung der Strategie eines Unternehmens oder Unternehmensteile verankert. Es fängt mit der Festlegung von Zielen, welche in der

Strategy-Map festgehalten werden, an. Durch die Festlegung und Entwicklungsanalyse der Key Performance Indicators (KPIs) für die jeweiligen Ziele wird die Zielerreichung überprüft. Schließlich sollen die in der BSC festgehaltenen Initiativen die Zielerreichung forcieren und die erfolgreiche Strategieimplementierung sicherstellen.

Das Herzstück der Balanced Scorecard stellt die Strategy Map dar. In ihr werden alle mittel- bis langfristigen Ziele (Zeithorizont 5-10 Jahre) eines Geschäftsgebietes festgelegt. Hierbei ist es wichtig die Ziele klar nach Perspektiven zu trennen. Die klassische Aufteilung beinhaltet die finanzielle Perspektive (Financial), die Kundenperspektive (Customer), die interne Perspektive (Internal Process) und die Perspektive des Lernens und Wachstums (Learning & Growth). Jeder Perspektive werden nun Ziele zugeordnet. Typische Ziele für die Finanzperspektive wären die EBIT- und Umsatzziele. Marketing- und Absatzziele würde man der Kundenperspektive zuordnen. Logistik und Qualitätsziele bestimmen die interne Perspektive (Internal Process). Ziele zur Personalentwicklung würde man in der vierten, der "Learning & Growth"-Perspektive finden.

Schon bei der Festlegung der Ziele sollte man auf ihre Messbarkeit und Erreichbarkeit achten. Hierbei kommt es zu Schwierigkeiten bei der Bestimmung des strategischen Kurses eines Geschäftsgebiets mit einem großen Produktportfolio. Die einzelnen Ziele müssen nämlich für alle Produktzweige erreichbar sein, was bei einem heterogenen Portfolio nicht immer der Fall ist. Aus diesem Grund ist es sinnvoll für jeden Produktzweig eine eigene Strategy Map zu erstellen, deren einzelne Ziele sich in der Strategy Map des Geschäftsgebiets zu gemeinsamen Zielen "aggregieren" lassen. Teilweise offenbaren sich diese Schwierigkeiten erst im Prozess der Festlegung der Key Performance Indicators, auf den im Folgenden näher eingegangen werden soll.

Die Key Performance Indicators (KPIs) sollen die Messbarkeit und Überprüfbarkeit der Zielerreichung gewährleisten. Über die Festlegung der KPIs werden qualitative festgelegte Ziele (wie z. B. "Steigerung der Kundenzufriedenheit") in quantitative



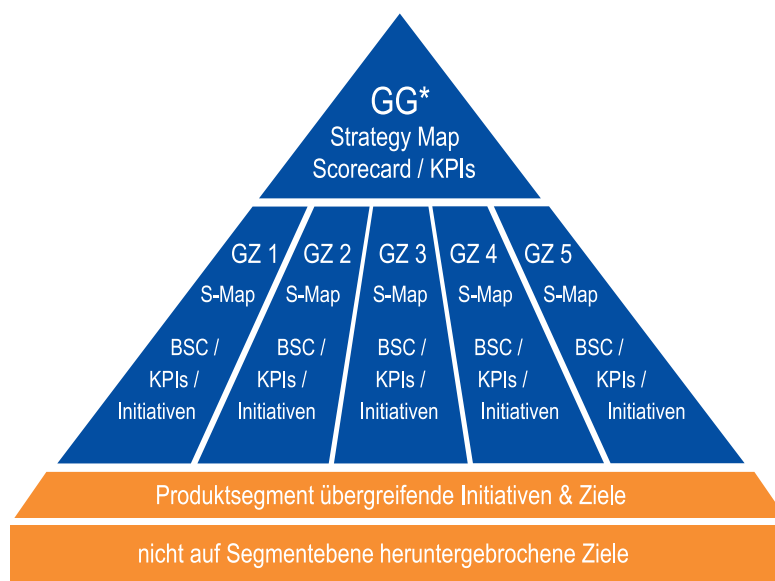
▲ **Abbildung 1: Aufbau einer Balanced Scorecard gemäß den Phasen der strategischen Planung**

Merkmale (z. B. "Kundenzufriedenheitsindex") übersetzt. In den sogenannten Measurement Definition Sheets wird für jeden KPI eine Messmethodik, zu erreichender Zielwert und die zulässigen Abweichungen festgelegt. Weiterhin ist es wichtig, schon in der Definitionsphase Verantwortliche für die Pflege der KPIs und Erreichung der Zielwerte festzulegen. Viele KPIs sollten entsprechend den in den Strategy Maps definierten Zielen auf einzelne Produktzweige heruntergebrochen werden. So sollte sich beispielsweise das festgelegte Umsatzziel aus den Zielumsätzen einzelner Produktzweige aggregieren lassen. Auch die Messmethodik muss bei Werten, die in mehreren Segmenten erhoben werden konsistent sein. Hierzu ist ein Gremium notwendig, bei dem Mitarbeiter aller Produktsegmente über die Indikatoren, deren Erhebungsmethodik und Zielfestlegung entscheiden. In diesem Gremium arbeitete ich als Werkstudent aktiv mit. Meine Aufgaben erfassten einerseits die Koordination des Projekts (Mitgestaltung der Tagesordnung, Vorbereitung der Teamsitzungen, Protokollierung und Kontrolle der Aufgabenerfüllung), andererseits brachte ich durch die Teilnahme an den Teamsitzungen konkrete Vorschläge zur Messmethodik und Zielfestlegung ein.

Die Balanced Scorecard wird erst durch ihre Software-Implementierung zum Leben erweckt. Diese sollte parallel zur Definitionsphase verlaufen, um die Implementie-

rungsfähigkeit der einzelnen KPIs zu überprüfen. In diesem Zusammenhang spielt die Definition der Schwellwerte für die "Ampelschaltung" eine besondere Rolle. Diese "Ampelschaltung" zeigt an, ob die Zielerreichung sich in einem "grünen", "gelben" oder "roten" Bereich befindet und ob weitere Maßnahmen eingeleitet werden sollten. Die Festlegung dieser Schwellwerte muss objektiv erfolgen und konsistent für alle Produktsegmente durchgesetzt werden können. Weiterhin bestimmt die Güte des Softwaretools auch die "Lesbarkeit" der Balanced Scorecard. Die Struktur und Visualisierungsmedien, wie z. B. die Grafiken zur Entwicklung eines bestimmten KPIs müssen wohl durchdacht sein, um richtige Schlüsse bei dem Review der Scorecard zu ziehen.

Den dritten Teil der Balanced Scorecard bilden die Initiativen. Sie können sowohl spezifisch für Produktzweige, als auch allgemein für das ganze Geschäftsgebiet definiert werden. Initiativen, die alle Produktsegmente umfassen, dienen oft zur Ausschöpfung erkannter Synergieeffekte. So könnte z. B. eine Zusammenlegung des Vertriebs zu Kostensenkungen führen und bessere Kundenansprache ermöglichen. Die segmentspezifischen Initiativen, z. B. Verlagerung von Produktionsstandorten, Maßnahmen zur Erhöhung des Qualitätsstandards etc. sichern die Zielerreichung auf der Produktzweigebene. Diese Initiativen lassen sich sowohl während der Imple-



▲ **Abbildung 2: Segmentübergreifende Ziele und Initiativen**
 * GG = Geschäftsgebiet; ** GZ = Geschäftszweig

mentierungsphase, als auch der Einsatzphase der BSC festlegen. Sie können langfristig zur Erreichung der Unternehmens-"Vision", aber auch zur kurzfristigen Steuerung der Teilerreichung ausgelegt sein. Im konkreten Fall des betrachteten BSC-Projekts konnte man schon bei der Definition der von verschiedenen Produktzweigen bestimmten KPIs Synergiepotenziale erkennen und Initiativen zu deren Ausschöpfung ins Leben rufen. Die schon laufenden und geplanten segmentspezifischen Initiativen aus früheren strategischen Überlegungen wurden in angepasster Form in die neue Balanced Scorecard übernommen. Hierdurch wurde ein fließender Übergang der strategischen Geschäftsgestaltung ermöglicht.

Nach einer erfolgreichen Definitionsphase und der softwaretechnischen Implementierung, kann die neue strategische Ausrichtung anhand der Balanced Scorecard an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Dieser Prozess bedarf wiederum einer gut durchdachten Konzeptionierung und Koordination. Es müssen Schulungen für die Dateneingabe und den Umgang mit dem Softwaretool durchgeführt, Informationsunterlagen vorbereitet und Konzepte für die Veranstaltungen zur Überprüfung des Status Quo der Zielerreichung erstellt werden. Hierbei wurde ich mit der Ausarbeitung des

Konzepts für das regelmäßig stattfindende Business Review beauftragt. Die Hauptschwierigkeit bestand nicht in der Strukturierung der Veranstaltung, sondern in der Konzeptionierung der Übergangsphase vom gewohnten zum neuen Business Review. Dabei musste auf die Verfügbarkeit der Daten, die z. T. zum ersten Mal erhoben wurden, geachtet werden. Dies korrespondiert auch mit der zeitlichen Auslastung der verantwortlichen Mitarbeiter. Es kann durchaus der Fall eintreten, dass aus zeitlichen Gründen nicht alle Daten, die zur kompletten Betrachtung der Balanced Scorecard notwendig sind, lieferbar sind. Beispielsweise können die Erhebungsmethoden für einen bestimmten KPI nicht der bisher gebräuchlichen Controllingmethodik entsprechen, sodass eine Umstellung erst zum nächsten Quartals- oder Geschäftsjahresabschluss möglich wird. Der Übergang vom alten zum neuen Konzept der Überprüfung laufender Geschäfte muss somit flexibel bleiben und eine objektive Darstellung des Status Quo und möglicher Verbesserungspotenziale ermöglichen.

Zusammenfassend konnte ich feststellen, dass die Ausarbeitung einer Balanced Scorecard eine hohe Komplexität in allen Implementierungsphasen aufweisen kann, diese aber auch notwendig ist, um eine hohe Transparenz bei der Festlegung und

Überprüfung strategischer Zielsetzungen zu erreichen. Insgesamt muss man bei der Definition der einzelnen Bestandteile (Strategy Map, KPIs, Initiativen) einen Spagat zwischen dem Detaillierungsgrad der Analyse und der Geschwindigkeit der Implementierung schaffen. Dabei gilt es stets die Konsistenz der Methodik und der Ziele zu beachten.

Im Vergleich zu einer stärker standardisierten Aufgabe in einer Linienfunktion macht die Arbeit an einem interdisziplinär ausgerichteten und abwechslungsreichen Projekt sehr viel Spass und trägt zur persönlichen Horizonterweiterung bei. Man wird mit Komplexität der Lösungs- und Kompromissfindung bei mehreren beteiligten Parteien, einem heterogenem Controlling-Apparat eines Großunternehmens und einem stark diversifiziertem Produktportfolio konfrontiert. Man lernt viele interessante Leute aus unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen (Vertrieb, Logistik, IT etc.) und ihren Blickpunkt auf strategische Fragestellungen kennen. Und schließlich hat man die Möglichkeit seine frisch erlernte akademische Sichtweise in ein praxisorientiertes Projekt einzubringen. Solch eine Erfahrung gepaart mit einem freundlichen und professionellen Umgang der Siemensianer kann ich jedem angehenden Akademiker empfehlen!