

Software-gestützte, integrierte strategische Unternehmensplanung – dargestellt am Beispiel der Siemens AG

Johannes Feldmayer

(Mitglied des Zentralvorstandes der Siemens AG)

und

Alexander Zimmermann

(Geschäftsführender Gesellschafter der Solyp Informatik GmbH)

Vorabdruck aus

Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung

9., überarbeitete Auflage
Herausgeber: D. Hahn und B. Taylor
Springer-Verlag

Sommer 2005

Software-gestützte, integrierte strategische Unternehmensplanung – dargestellt am Beispiel der Siemens AG

J. Feldmayer und A. Zimmermann

1 Einleitung

In den folgenden Kapiteln wird dargelegt, wie durch den Einsatz des von der Solyt Informatik GmbH und der Siemens AG entwickelten Tools „Strategic Goals and Information“, kurz SGI, die strategische Unternehmensplanung effektiv und effizient unterstützt werden kann. Dies geschieht durch die integrierte, strukturierte Erfassung und Speicherung sowohl quantitativer als auch qualitativer Strategiedaten zur Analyse, Simulation und Weiterverarbeitung von erfassten Strategiedaten auf Geschäftsfeld-, Bereichs- und Konzernebene.

Bei dem SGI-System wird das Geschäftsfeld als kleinste strategisch planbare Einheit im Sinne einer Produkt- oder Dienstleistungseinheit verstanden. Dabei nutzt und verarbeitet das SGI-System wichtige strategische Kerninformationen, die das Geschäftsfeld umfassend abbilden: Quantitative strategische Daten – etwa Markt-, Wettbewerbs- und Segmentinformationen – sowie qualitative Strategieinformationen mit Bezug auf das Marktumfeld und die eigene Ausgangssituation (SWOT-Analyse). Ebenfalls können Informationen zur Technologiesituation und zur Produkt-Roadmap eines Geschäftsfeldes einbezogen werden. Darüber hinaus werden auch individuelle Geschäftsfeld-Spezifika berücksichtigt, beispielsweise mittels einer genauen Definition neuer Kennzahlen oder unterschiedlich langer Planungsperioden entsprechend der individuellen Prognosefähigkeit des Geschäftszweiges. Das SGI-Tool gestattet Auswertungen verschiedenster Art und Verdichtungen hin bis zur Konzernebene.

Die folgende Darstellung behandelt detailliert Ziele und Aufbau des strategischen Informationssystems selbst. Da jedes Informationssystem für ein Unternehmen bzw. einen Konzern von der jeweiligen Führungsorganisation sowie im strategischen Bereich vor allem auch von der jeweiligen Portfoliopolitik und Performance-Beurteilung abhängt, werden zunächst diese Einflussfaktoren am Beispiel des Siemens-Konzerns charakterisiert. Danach werden Zielsetzung, Aufbau und Ausgestaltungsmöglichkeiten des SGI-Systems behandelt, das von seiner Struktur her – nach entsprechenden Anpassungen – von jedem Unternehmen bzw. jedem Konzern eingesetzt werden kann.

2 Führungsorganisation des Siemens-Konzerns

Der Siemens-Konzern erfordert eine leistungsfähige und effiziente Unternehmensorganisation mit einem adäquaten Führungsinformationssystem (vgl. im Folgenden Neubürger/Senn 2001, S. 1066 ff.).

Die Führungsorganisation setzt die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln innerhalb klar definierter Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche.

Oberstes Führungsziel ist die erfolgreiche Weiterentwicklung der Siemens AG und damit des Siemens-Konzerns durch nachhaltige und dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes.

Träger der *Gesamtunternehmensführung* ist der sog. Zentralvorstand. Der Zentralvorstand ist für das Wohl des Hauses als Ganzes verantwortlich. Er legt die unternehmenspolitischen Prioritäten und Leitlinien fest, beschließt die Gesamtunternehmensstrategie und bestimmt den wertorientierten Entwicklungspfad des Hauses. Die Mitglieder des Zentralvorstandes haben mit wenigen Ausnahmen keine direkte Geschäftsführungsverantwortung, sondern üben eine Betreuerfunktion (Coach) für einzelne Bereiche, Regionen und Zentralabteilungen aus. Die wesentlichen Hebel zur Erfüllung der Zielsetzungen des Zentralvorstandes sind:

- die Zusammensetzung des Unternehmensportfolios (Wachstum, Ertragskraft, Cash Flow und Risikoposition),
- die gezielte Allokation von Ressourcen (Finanzmittel und Humankapital),
- die Verstärkung von Wettbewerbsvorteilen durch bereichsübergreifende Synergien und
- der gezielte Aufbau von Geschäftsgebieten in Zukunftsfeldern.

Zu den wesentlichen Führungsaufgaben zählen dabei u.a. die Verabschiedung und die Reviews der Bereichspläne sowie die laufende Performance-Verfolgung. Im Rahmen der Betreuerfunktion stehen die Sicherstellung der Effizienz, Qualität und die Umsetzung der Einzelstrategien im Vordergrund.

Die Träger der *geschäftsführenden Organisationseinheiten* sind die Bereichsvorstände und in der regionalen Dimension die Leitungen der Regionalgesellschaften.

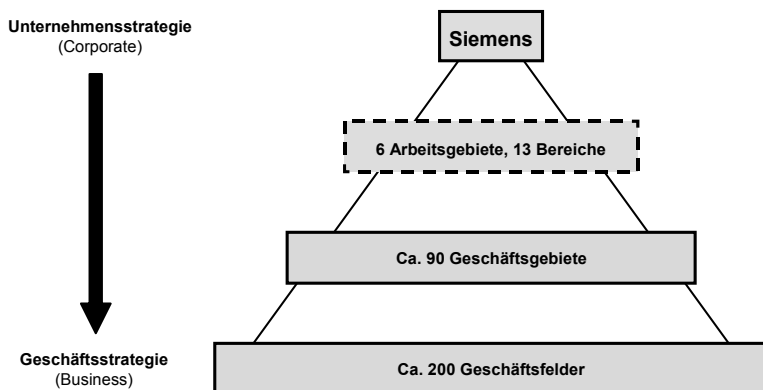
Die Bereichsvorstände führen ihre Geschäfte selbstständig im Rahmen der Unternehmenspolitik und verantworten die zur Führung ihres Geschäftes notwendigen Ressourcen. Sie entwickeln eigene Strategien, disponieren ihr Vermögen und erwirtschaften ihr Ergebnis in den jeweiligen Marktsegmenten. Die Führungskräfte der Bereiche und Geschäftsgebiete sind als Weltunternehmer Träger des globalen Geschäftes und damit verantwortlich für die gesamte Wertschöpfungskette. Damit verfügt die Geschäftsführung über alle Hebel zur Steigerung des Geschäftswertbeitrages (GWB[®]) und zeichnet auch für die finanzielle Performance verantwortlich.

Das übergeordnete Ziel ist die konsequente Verbesserung des Geschäftwertbeitrages durch:

- das Erreichen bzw. Absichern einer führenden Markt- und Wettbewerbsposition,
- die konsequente Ausrichtung des Leistungsspektrums auf Zukunfts- und Wachstumsfelder,
- die Erlangung der Schrittmacherfunktion im technischen Fortschritt,
- das Erreichen der Produktivitäts- und Kostenführerschaft und
- die Optimierung des Vermögenseinsatzes durch konsequentes Asset Management (vgl. im Folgenden Mirow 2000, S. 347 ff.).

Die Bereiche und Geschäftsgebiete können weltweit angesiedelt sein und ihre unternehmerische Funktion für die einzelnen Geschäfte aus unterschiedlichen Regionen heraus wahrnehmen.

Die Steuerung des Unternehmens basiert auf einer mehrstufig aufgebauten Führungsstruktur (vgl. Abb. 1). Die 13 geschäftsführenden Bereiche sind derzeit untergliedert in ca. 90 Geschäftsgebiete und weiterhin in ca. 200 Geschäftsfelder. Das Geschäftsfeld ist die kleinste strategische Einheit. Für ein Geschäftsfeld lässt sich eine klare Wettbewerbsposition erkennen, und es können eindeutige Wettbewerbsvorteilsziele identifiziert werden. Die Steuerung des Gesamtunternehmens erfolgt auf Basis der 90 Geschäftsgebiete.



Strategische Steuerung des Gesamtunternehmens auf Basis von ca. 90 Geschäftsgebieten
Geschäftsführung auf der Ebene von ca. 200 strategisch definierten Geschäftsfeldern

Abb. 1: Ebenen der Führungsstruktur, Stand 2005

Die Bereiche (mit z.T. eigener Rechtsform) bilden die höchste Ebene der Geschäftsführung und bündeln die Geschäftsgebietsaktivitäten. Weltunternehmer und Regionalunternehmer arbeiten zusammen und tragen gemeinsam die unternehmerische Verantwortung. Der Weltunternehmer bestimmt die globale Strategie, dennoch gilt: „all Business is local“.

Die *operativen Regionalen Einheiten* setzen die mit den Bereichen abgeschlossenen geschäftlichen Zielvereinbarungen im Rahmen der ihnen übertragenen Funktionen und Verantwortung als Regionalunternehmer in eigener Ergebnisver-

antwortung um. Für jedes Geschäft ergibt sich eine individuell abgestufte unternehmerische Verantwortung.

Innerhalb einer Region lassen sich operative Einheiten mit bereichsübergreifender Geschäftsverantwortung, sog. Regionalgesellschaften, und Einheiten mit bereichsspezifischem Geschäftsauftrag, sog. Bereichsgesellschaften, differenzieren. Die Leitung der Regionalgesellschaften übernimmt die Sprecherfunktion des Hauses in der jeweiligen Region und repräsentiert somit das Gesamtunternehmen einheitlich nach außen.

3 Portfoliopolitik und Performance-Beurteilung

Wertorientierte Portfoliopolitik bedeutet vor allem, den Konzern auf zukunfts-trächtige Innovations- und Wachstumsfelder auszurichten. Dabei sind für jedes Geschäft die individuelle Situation sowie auch gleichzeitig die Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen zu berücksichtigen.

Die zunehmende Kapitalintensität erfordert klare Regelungen für die Kapitalallokation. Die Portfoliopolitik setzt den handlungspolitischen Rahmen und bestimmt die Prioritäten.

Die beiden Eckpunkte für die Beurteilung sind die Attraktivität und damit das Erfolgspotenzial der Branche sowie die Positionierung im Wettbewerbsumfeld. Hinsichtlich der Positionierung ist das wichtigste Portfoliokriterium die Markt- und Wettbewerbsstellung. Entscheidungsrelevant für die Entwicklung eines jeden Geschäftsfeldes sind letztlich die Performance-bezogenen Kriterien:

- Jedes Geschäft muss auf Stand-Alone-Basis die Chance zum dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg nachweisen.
- Das Geschäft wird daran gemessen, welchen Beitrag es zur Steigerung des Geschäftswertes des Gesamtunternehmens leistet.
- Die vom Kapitalmarkt und den Wettbewerber-Benchmarks abgeleiteten Performance-Ziele sind die maßgeblichen Referenzpunkte.

Hinsichtlich der Attraktivität der Branche ist vor allem das Performance-Potenzial der einzelnen Märkte entscheidend. Kriterien sind u. a. Wachstumsaussichten, Zyklizität des Geschäftes, Konzentrationsgrad innerhalb der Branche und Kapitalintensität.

Die grundsätzliche strategische Stoßrichtung zielt auf eine Verstärkung und den Aufbau von Geschäften in wachstumsstarken Märkten. Geschäftseinheiten, die in attraktiven Märkten bereits heute gut positioniert sind, werden weiter ausgebaut, und das Unternehmensportfolio wird durch Zukäufe und Kooperationen ergänzt bzw. verstärkt. Geschäftsfelder können ggf. auch in andere Unternehmen bzw. Unternehmensnetzwerke eingebracht werden.

4 Zielsetzung des SGI-Systems bei der Siemens AG

Bei der Zielsetzung für die Konzeption des SGI-Systems standen bewusst vier allgemeingültige Schwerpunkte im Mittelpunkt, die wesentliche Charakteristika des Systems bilden sollten:

- Benutzerfreundlichkeit,
- Flexibilität,
- strategische Kerninformationen – Gewährleistung generell vielseitiger Ausgestaltungsmöglichkeiten des Analyse-, Plan- und Berichtswesens sowie
- modulare Erweiterbarkeit mit Bezug auf inhaltliche Weiterentwicklung der strategischen Planung.

Damit wird das SGI-System bei entsprechender Ausgestaltung dem Anspruch gerecht, eine breite Nutzung des Systems für die unterschiedlich detaillierten Strategieinformationen der Geschäftsverantwortlichen und der oberen Unternehmens- bzw. Konzernführung zu bieten.

Die integrierte, strukturierte Erfassung, Speicherung und Aufbereitung sowohl quantitativer als auch qualitativer Strategiedaten dient bei der Siemens AG jedoch nicht nur der Bereitstellung von benutzeradäquaten Strategieinformationen, sondern auch der Qualitätssicherung des Planungsprozesses und Verbesserung der internen Kommunikation innerhalb eines Geschäftsfeldes sowie innerhalb und zwischen Geschäftsfeld-, Bereichs- und Konzernebene.

Die *Bereitstellung von benutzeradäquaten Strategieinformationen* umfasst zum einen den Zugang zu einer konzernweiten Datenbasis und zum anderen gleichzeitig die Auswertung aller erfassten Daten. Aus diesem Zusammenhang ergeben sich u.a. folgenden Ableitungen:

- eine Analyse der eigenen strategischen Position und ihrer Weiterentwicklungsmöglichkeiten; hierzu werden Wachstumspotenziale ermittelt und Ergebnisszenarien erstellt,
- die Identifikation geschäftskritischer Themen,
- eine detaillierte Dokumentation und Nachvollziehbarkeit von Zielvereinbarungen und eine entsprechende Dokumentation von Zielerreichungskontrollen.

Die *Qualitätssicherung des strategischen Planungsprozesses* ist fest mit dem strukturellen Aufbau eines sog. strategischen Planungsbandes und der linearen Bearbeitung seiner einzelnen Kapitel (z.B.: Strategieformulierung, Geschäftsdaten, Betrachtung der Wettbewerber) verankert. In diesem Prozess systematisiert sich das gesamte strategische Denken. Zudem werden die Mindestanforderungen an einen strategischen Plan definiert.

Die Qualitätssicherung bezieht sich jedoch nicht nur auf den strategischen Planungsprozess mit dazugehörigen Reviews. Die Qualitätssicherung spiegelt sich auch in der exakten Speicherung historischer Daten. Als Instrument zur Speicherung von „Organisationswissen“ liefert das SGI-System damit eine ständig aktualisierte Aufnahme der strategisch relevanten Fakten und Einschätzungen.

Die *Verbesserung der Kommunikation* ist ein elementares Ziel strategischer Führung. Sie erfordert die Verwendung unternehmensweit einheitlich charakterisierter Begriffe – etwa in Bezug auf bestimmte Kennzahlen oder Marktcharakteristika. Die Nutzung eines solchen gemeinsamen Vokabulars verhindert Prognose- und Planungsschwächen, die sich aufgrund unterschiedlicher Interpretationen ergeben könnten. Sie bietet darüber hinaus eine verbesserte Basis für interne strategische Diskussionen.

5 Aufbau und Einsatz des SGI-Systems bei der Siemens AG

Generell adressieren strategische Informationssysteme mit ihren Inhalten typischerweise das Top-Management. Die Auswertungen solcher Systeme dienen in erster Linie als Basis für strategische Management-Entscheidungen und nicht so sehr der operativen Planung und Steuerung.

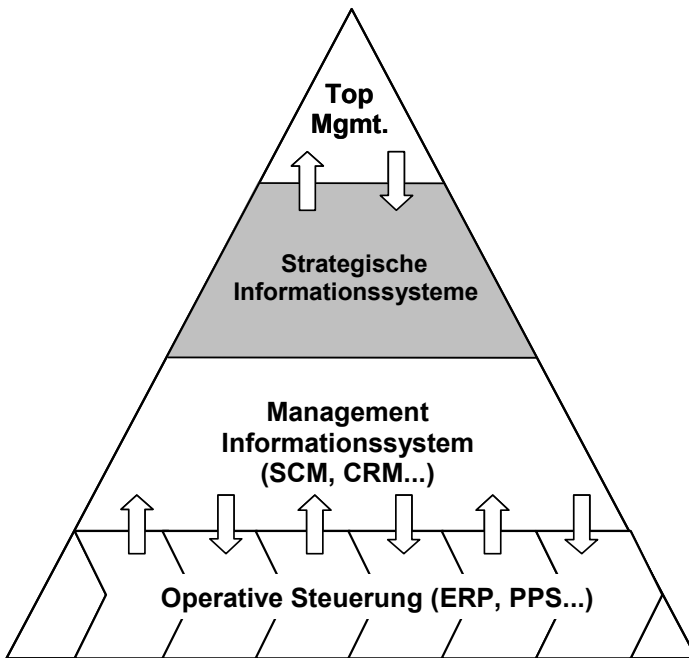


Abb. 2: SGI-System in der Führungspyramide

Die Informationen, die teils quantitativen, teils qualitativen Charakter haben, werden entlang und in genauer Übereinstimmung mit der eigenen oder simulierten Organisationsstruktur erfasst. Dies kann vielfach nur manuell geschehen.

5.1 Fachliche Ausrichtung

Die im SGI-System hinterlegten Informationen mit teils qualitativem, teils quantitativem Charakter haben für folgende fachliche Aufgabenkomplexe besondere Bedeutung:

- Sie enthalten alle grundlegenden Kerninformationen eines Business Plans. Diese beziehen sich auf Daten und Kennzahlen zu Marktvolumen, Kundengruppen, Wettbewerbern, Technologien sowie zu operativer Effizienz und weiteren externen Faktoren.
- Sie ermöglichen Umfeldanalysen, die beispielsweise die Zyklizität des Marktes sowie wirtschaftliche und technologische Trends mit einbeziehen. Auch Informationen zu Wettbewerbsintensität sowie zu Potenzialen und Gefahren werden in dem Bereich Umfeldanalyse berücksichtigt.
- Sie definieren eine strategische Ausgangsposition, die sich aus dem Spannungsbogen von Stärken und Schwächen, Produkt- und Service-Roadmap sowie sonstigen Innovationen und Kompetenzen ergibt.
- Sie liefern Zusatzinformationen zur Quantifizierung und Umsetzung einer Geschäftsstrategie – z.B. im Rahmen von Balanced Scorecards sowie im Value Creation- und Risikomanagement.
- Außerdem liefern sie auch Zusatzinformationen zur Analyse von Segmentinformationen (Produktinformationen, Kundeninformationen, Regionalinformationen u.a.).

Die aufgeführten Kategorien entsprechen den einzelnen Kapiteln eines Planungsbandes. Die Aufgabenkomplexe ergeben sich aus dem fachlichen Inhalt der strategischen Planung, so wie sie derzeit aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen und der unternehmerischen Stoßrichtung durchgeführt wird. Im Zeitablauf können sich die Aufgabenkomplexe daher verändern, so wie sich auch die Schwerpunkte strategischer Arbeit verändern können, wenn geänderte Rahmenbedingungen oder neue unternehmerische Stoßrichtungen dies erfordern. Die Flexibilität, diese Veränderungen im SGI-System abbilden zu können, ist von wesentlicher Bedeutung. Dabei gilt: Wichtig ist nicht nur die Möglichkeit der Erweiterung, sondern genauso wichtig ist die Möglichkeit, in einem Zyklus auf bestimmte Fragestellungen verzichten zu können, damit jeweils eine möglichst schlanke, auf die jeweilige unternehmerische Situation passende fachliche Struktur bereitgestellt werden kann.

5.2 Grundsätzlicher Aufbau von strukturierten Planbänden

Zur Speicherung der SGI-Daten werden nach Data-Warehouse Gesichtspunkten aufgebaute, in einem einheitlichen System zusammengefasste Datenbanken verwendet, in denen Fakten und Dimensionen einzelner Kapitel eines Planungsbandes gebündelt werden (vgl. zum Data-Warehouse Mertens/Wieczorrek 2000, S. 20).

Diese einzelnen Kapitel unterliegen folgendem Aufbau:

1. Jedes Kapitel kann im Planungsprozess selbst konfiguriert werden. Die Konfiguration umfasst dabei z.B. die selbständige Vergabe von Kennzahlen, Scoring-Schemata, Wettbewerbern oder regionalen Strukturen.
2. Jedes Kapitel kann seine eigenen strukturierten Daten äquivalent und sofort im vorgegebenen Layout darstellen sowie Inhalte für weiterverarbeitende Werkzeuge wie Microsoft Excel zur Verfügung stellen.
3. Hinter jedem Kapitel sorgen spezielle Konsistenzregeln für die Garantie einer maximalen Datenqualität (beispielsweise ist es nicht möglich, den verfügbaren Markt größer als den Gesamtmarkt einzugeben).
4. Jedes Kapitel basiert zudem auf einer bestimmten betriebswirtschaftlichen Charakteristik bzw. Methodik. Diese gestaltet in unterschiedlicher Ausprägung die Inhalte eines Planungsbandes dynamisch und dem zu beplanenden Objekt angemessen. So werden im SGI-System zur Verfügung gestellt:
 - *Freitextelemente*: diese Elemente nehmen zum einen Text zur Beschreibung von Strategievorhaben und Business-Missionen auf und können an beliebiger Stelle eines Planbandes positioniert werden; zum anderen dienen diese Elemente an jeder Stelle der Datenerfassung zur Beschreibung der eingegebenen Werte (etwa durch Erläuterungen zur eingeschätzten Marktentwicklung oder zur positiven Trendauswirkung auf das eigene Geschäft). Das Freitextelement gestattet es, Textinhalte mit Auszeichnungen und semantischen Informationen wie z.B. „wichtig“ zu versehen.
 - *Zeit- und Kennzahlentabelle*: diese sortiert beliebige, typisierte Kennzahlen (umsatzbezogene Größen, Währungswerte, etc.) in frei skalierbare Zeitraster ein.
 - *Balanced Scorecard*: hier werden frei definierbare Ziele bzw. Kriterien und dazugehörige Erfüllungsgrade gebündelt sowie Maßnahmen zur Zielerreichung erfasst.
 - *Benchmarking*: hier werden in Bezug auf Wettbewerber, Kunden oder Lieferanten Vergleichskriterien und Auswirkungen auf das eigene Geschäft lokalisiert.
 - *Segmentierungen*: diese gruppieren das eigene Produkt- und Dienstleistungsportfolio und definieren darüber hinaus auch Kundensegmente und versehen sie mit Maßnahmen zur Zielerreichung.
 - *Regionalstrukturen*: sie stellen Kennzahlen zur Markt- und Wettbewerbssituation zur Verfügung und nehmen eine Einteilung in Wirtschaftsräume, Regionen und Länder vor.

5.3 SGI-Planband

Die folgende Darstellung (vgl. Abb. 4) eines SGI-Planbands beschreibt die zentralen zehn Kapitel zur Erfassung und Auswertung strategischer Kerninformationen:

1. Geschäftsstrategie und Geschäftsauftrag beinhalten die Kernelemente der Geschäftsstrategie sowie die Ausformulierung des Geschäftsauftrages.
2. Die Geschäftsdaten enthalten die Kerndaten zu einem einzelnen Geschäftsfeld.
3. Markt- und Wettbewerbsinformationen liefern Informationen zum erwarteten Markt- und Weltvolumen sowie zu den relevanten Wettbewerbern und Marktanteilen.
4. Marktcharakteristika stellen Werte zu Zyklizität, Renditepotenzial oder Wettbewerbsintensität zur Verfügung.
5. Die Trends im Umfeld beschreiben spezifische Gelegenheiten und Gefahren für ein Geschäftsfeld der Siemens AG.
6. Die Leistungsfähigkeit von Siemens wird im Vergleich zum Wettbewerb und dessen Stärken und Schwächen gemessen sowie darüber hinaus im Vergleich zum Hauptwettbewerber detailliert klassifiziert und bewertet. Die Analyseergebnisse werden außerdem in Bezug auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren mit prognostizierten Auswirkungen versehen.
7. Auch die Technologie- und Kompetenzsituation wird im Vergleich zum Wettbewerbsumfeld ermittelt und verdeutlicht.
8. Eine Produkt- und Servicesegmentierung schärft nicht nur das Leistungsportfolio, sondern stellt eine Produkt- und Service-Roadmap auf und berücksichtigt dabei kontinuierlich wesentliche Veränderungen.
9. Die Kundensegmentierung klassifiziert die Hauptkunden des Konzerns und weist ihnen spezifische Kennzahlen – auch zeitraumbezogen – zu.
10. Bei Betrachtung der regionalen Markt- und Wettbewerbssituation werden Marktvolumen, Wettbewerber und Marktanteile im Hinblick auf Länder, Regionen und Wirtschaftsräume aufgestellt. Auf Basis dieser Informationen und entlang dieser Einteilung werden zu erwartende Markt- und Wettbewerberentwicklungen prognostiziert.

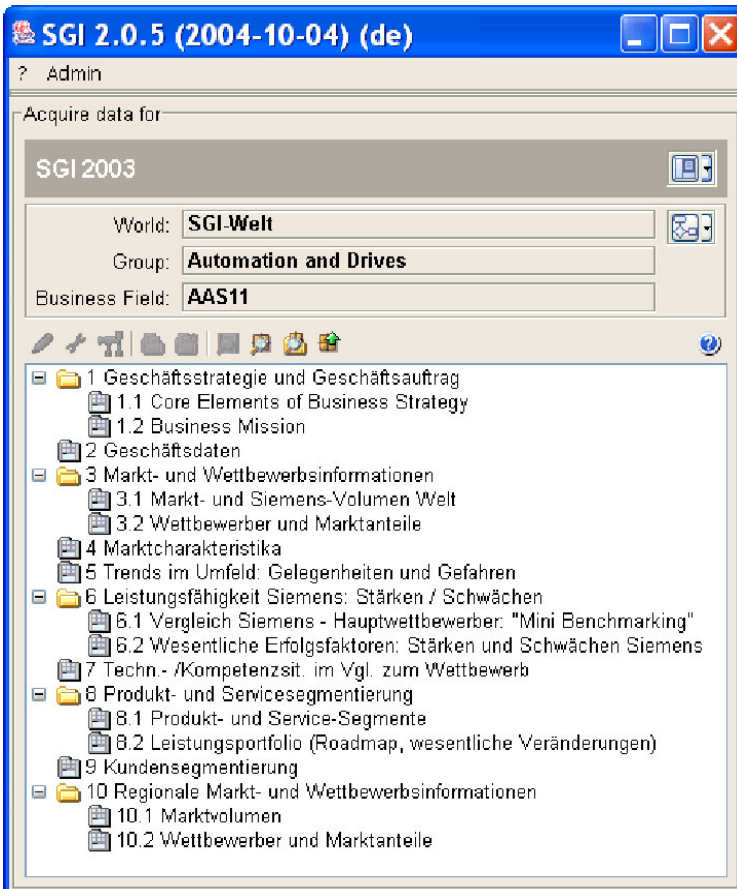


Abb. 4: Planband der Siemens AG

5.4 Einzelne ausgewählte Kapitel des SGI-Planbandes

5.4.1 Geschäfts- und Marktentwicklung

Die Daten, die als strategische Kerninformationen im SGI-System erhoben werden, umfassen auch klassische quantitative Daten zur Geschäfts- und Marktentwicklung. Sie können regional, nach Wettbewerbern und Marktsegmenten differenziert werden. Den Anwendern wird daher nicht einfach nur ein „Muss“-Paket an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen abverlangt. Zur genaueren Beschreibung der eigenen Situation können Kennzahlen bestimmter Typen von jedem Ge-

schäftsfeld definiert und berichtet werden. Der Planungshorizont ist entsprechend der Prognosefähigkeit des Geschäftszweiges erweiterbar und kann auch innerhalb des vom Konzern vorgegebenen Rahmens weiter verfeinert werden (z.B. mit Blick auf Quartalszahlen zu den geforderten Jahreszahlen).

Damit zeigt dieses Beispiel auf deutliche Weise einen grundlegenden Gedanken, der für die Definition des SGI-Systems wesentlich ist: Die Abfragestruktur der strategischen Daten versucht nicht, den spezifischen Geschäftsanforderungen aller Geschäftsfelder im Wege eines Kompromisses gerecht zu werden. Die Diversität des Portfolios der Siemens AG – von Kraftwerken bis Mobiltelefonen – würde diesen Ansatz auch nahezu unmöglich machen. Das SGI-System ist vielmehr grundsätzlich so aufgebaut, dass als „Muss“-Paket nur die Informationen abgefragt werden, die über alle Geschäftsbereiche hinweg verglichen und Kernteil der unternehmenszentralen Strategiegespräche sind.

In diesem konkreten Beispiel bedeutet dies: Für das schnelllebige Konsumgütergeschäft mit Mobiltelefonen stehen insbesondere die nächsten Quartale im Mittelpunkt der strategischen Diskussion. Im Investitionsgütergeschäft mit Kraftwerken dagegen ist eine an Zehnjahreszeiträumen orientierte Planung sinnvoll. Ein Kompromiss, der beiden Bedürfnissen gerecht würde, erscheint schwierig. Daher ist in der Geschäfts- und Marktentwicklung nur ein schlanker Satz von Kennzahlen und Zeitscheiben als Pflicht-Paket konfiguriert. Darüber hinaus allerdings ist jeder Geschäftsbereich oder auch jedes Geschäftsfeld in der Lage, über die Definition weiterer Kennzahlen oder das Hinzuwählen weiterer, z.B. kleinerer Zeitscheiben – wie etwa Quartale – diesem Kapitel eine fachliche Struktur zu geben, die die jeweiligen spezifischen Geschäftsanforderungen abbildet.

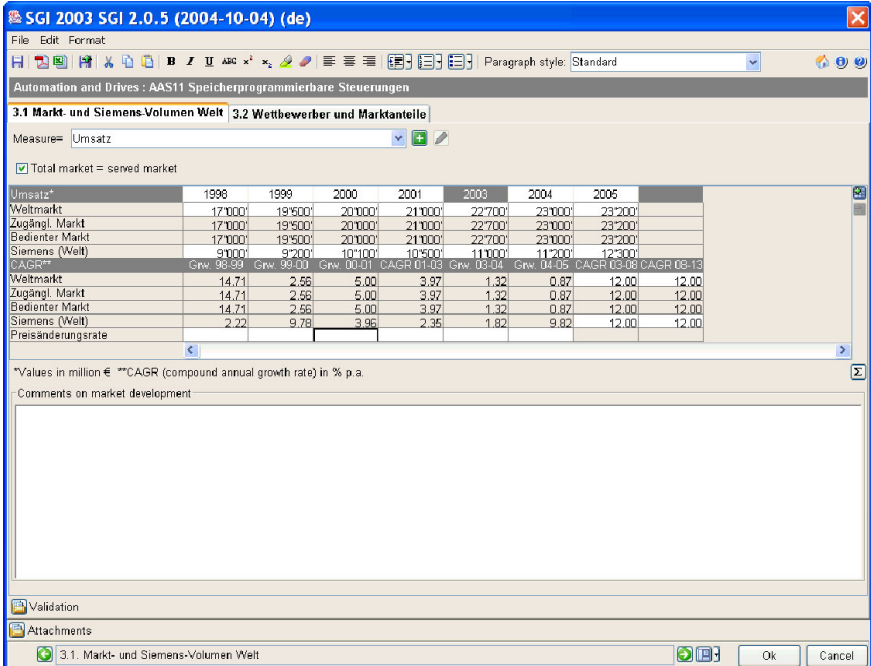


Abb. 5: Markt- und Geschäftsentwicklung

5.4.2 Marktcharakteristika

Wie oben erwähnt, werden neben der quantitativen Datenerfassung auch qualitative Strategieinformationen zum wirtschaftlichen und fachlichen Marktumfeld sowie zur eigenen Ausgangssituation erhoben. Das Marktumfeld wird dabei durch das Messen der Frequenz und der Intensität bestimmter Marktereignisse und -zustände wie Innovationen, Wettbewerbsaktivität, Zyklizität und Kundenmacht umfassend charakterisiert. Themen sowie untergeordnete einzelne Messgrößen werden vom Konzern vorgegeben, ebenso absolute („1 Jahr“, „2 Jahre“, „5 Jahre“) und generische Bewertungsskalen (z.B. „niedrig“ ... „hoch“ oder „10%“, „20%“ ... „100%“). Die besondere Flexibilität besteht darin, dass die den eingehenden Experten präsentierten Beschriftungen generischer Skalenwerte von den Geschäftsfeldern selbst an die in ihrem Umfeld gängige Terminologie angepasst werden können. Dabei stehen dann beide Sichtweisen für das Reporting zur Verfügung: Bei der Analyse der Entwicklung des Geschäftsfeldes kann z.B. die informationsreiche Individualsicht ausgegeben werden, die Daten bleiben aber für die Analyse der Konzernentwicklung über alle Geschäftszweige vergleich- und verdichtbar.

4 Marktcharakteristika
Evaluation of market attractiveness

	Value	Comment
Growth		
CAGR 03 - 08 in %	5,00	
CAGR 08 - 13 in %	9,00	
Dynamik		
Häufigkeit neuer Produkt- / Servicegenerationen	● (sehr lang (>8 Jahre))	
Häufigkeit von Produkt- / Serviceverbesserungen	● (2-3 Jahre)	
Zyklizität		
"Vorhersehbarkeit" / Prognostizierbarb. d. Zyklen	● (2-3 Jahre)	
Dauer der Zyklen	● (mittel (4,6 Jahre))	
Renditepotential		
Abhängigkeit von Lieferanten / Partnern	● (mittele)	
Kundenmacht	● (hoch)	
Bedrohung durch Substitutionsprodukte	Fehlt	
Wettbewerbsintensität		
Preiskämpfe	= (gleich)	

Comments on market characteristics

Attachments
4.1 Marktcharakteristika

Abb. 6: Marktcharakteristika

5.4.3 Benchmarking gegenüber dem Wettbewerb

Der konzeptionelle Rahmen für die Betrachtung des direkten Vergleichs mit wichtigen Wettbewerbern sowie die Bestimmung von Erfolgsfaktoren oder Kernkompetenzen wird durch die Festlegung von Bewertungsskalen („sehr schlecht“ ... „sehr gut“, „niedrig“ ... „hoch“, „eigene Stärke“ ... „Stärke des Wettbewerbers“) oder Zuordnungskategorien (Wettbewerbskraft, „Chance“, „Risiko“) innerhalb des Benchmarking aufgespannt (vgl. Abb. 7).

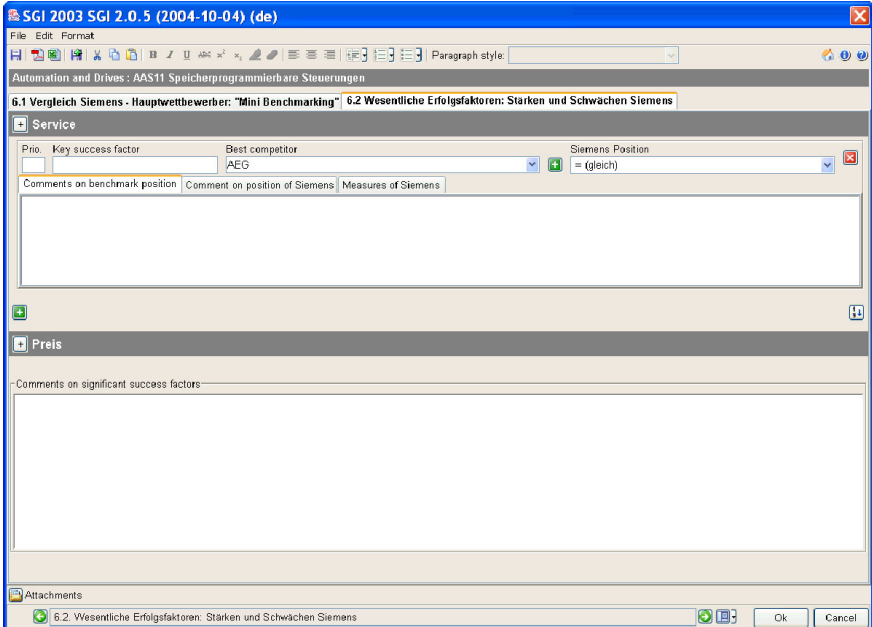


Abb. 7: Stärken und Schwächen, wesentliche Erfolgsfaktoren

6 Projektablauf bei der Siemens AG, Ausblick und Weiterentwicklungen sowie Fazit

6.1 Projektablauf

Die Entwicklung der gesamten DV-technischen SGI-Anwendung vollzog sich in einem Zeitraum von insgesamt neun Monaten. Der reinen Software-technischen Umsetzung ist eine dreimonatige Analysephase vorausgegangen, in welcher der fachliche Rahmen der Applikation aufgespannt wurde.

Das anschließende Entwicklungsprojekt mit der Siemens AG setzte auf Ergebnissen dieser Analyse auf und wurde zunächst in folgenden parallelen Teilschritten durchgeführt:

- Entwicklung von Erfassungsstrukturen für zehn Kapitel des Planbandes,
- Entwicklung der Organisationsstruktur und des Planbandes,
- Entwicklung einer übergreifenden Konfiguration aller Kapitel und des Planbandes,
- Entwicklung des Benutzer- und Berechtigungskonzeptes.

Mit einem weiteren Schritt zur Erstellung des Analyse, Plan- und Berichtswesens wurde das Entwicklungsprojekt fortgesetzt. Seit Beendigung der Entwicklung wurden mittlerweile bereits weltweit 600 Anwender für die Nutzung des SGI-Systems geschult.

6.2 Ausblick und Weiterentwicklungen

Zukünftig können auf der bereitgestellten SGI-Plattform zusätzliche Planungsszenarien aufgesetzt werden. Diese können u.a. regionale Verantwortlichkeiten und Sichten auf die strategischen Kerndaten enthalten oder ermöglichen individuelle Anforderungen der Bereiche wie Marktdatenerhebungen bzw. Verfeinerungen der Organisationsstrukturen.

Neben den eher inkrementellen Weiterentwicklungen, die im Zeitablauf aus veränderten Rahmenbedingungen hervorgehen, ist die wesentliche Weiterentwicklungsrichtung für das SGI-System die Abbildung der zweiten Dimension der unternehmerischen Matrix der Siemens AG. Wie weiter oben ausgeführt, findet sich in der Führungsorganisation der Siemens AG geschäftliche Verantwortung in der Matrix aus weltweit verantwortlichen Geschäftsbereichen („Weltunternehmer“) und den regionalen Geschäftseinheiten oder Landesgesellschaften („regionale Unternehmer“).

Das SGI-System in der heutigen Form bildet vor allem die Dimension der Weltunternehmer ab. Zwar werden auch regionale Markt- und Geschäftsdaten erfasst, eine „Regionalstrategie“ ließe sich auf Basis dieser Daten jedoch nicht formulieren. Für ein global agierendes Unternehmen ist jedoch gerade auch diese Dimension von zunehmender Bedeutung. Daher kann ein wesentlicher Schritt der Weiterentwicklung darin liegen, auch dem regionalen Unternehmer im Rahmen des SGI-Systems eine geeignete Plattform zur strategischen Planung des regionalen Geschäftes anzubieten.

Idealerweise würde dabei die Konsistenz der regionalen Markt- und Geschäftsdaten zu den entsprechenden Daten der globalen „Weltunternehmer“ sichergestellt. Damit könnten die heute außerhalb des SGI-Systems durchgeführten Prozesse zur Vereinbarung von Geschäftszielen zwischen global verantwortlichen Geschäftsbereichen und regionalen Unternehmern über die Plattform des SGI-Systems integriert werden. Beide Dimensionen der unternehmerischen Matrix würden sich an dem Schnittpunkt der Markt- und Geschäftsdaten treffen. Dies würde auch die regionale Geschäftsplanung an den Standard der strategischen Planung der Geschäftsbereiche heranführen und damit eine weitere Qualitätsverbesserung des bestehenden strategischen Planungsprozesses erzeugen.

6.3 Fazit

Die Zielsetzungen bzw. Anforderungen der Siemens AG an das SGI-System werden erfüllt:

- Bereitstellung benutzeradäquater Strategieinformationen,
- Qualitätssicherung des strategischen Planungsprozesses und
- Verbesserung der Kommunikation insbesondere bei der strategischen Führung.

Dies wird durch die grundlegenden Charakteristika des entwickelten SGI-Systems gewährleistet.

Benutzerfreundlichkeit:

Das SGI-System umfasst neben einer äußerst komfortablen Benutzeroberfläche zur Datenerfassung die Möglichkeit, über die Konfiguration alle Eingabemöglichkeiten kontinuierlich sich verändernden Strategieanforderungen anzupassen. Dadurch können neue Geschäftsfelder, Planungshorizonte und Kernstrategien parallel aufgebaut werden.

Das SGI-System stellt darüber hinaus ein breites Spektrum an parametrierbaren Auswertungen in unterschiedlichen Formaten (PDF, Excel, Web) zur Verfügung, die auch eine direkte Übernahme von strategischen Kerninformationen aus dem SGI-System in interne Strategieunterlagen und Planungsdokumentationen erlauben. Auch umgekehrt ist es möglich, aus den in der Praxis vielfältig auftretenden Vorsystemen (Excel, SAP...) Informationen direkt per „copy and paste“ in die konfigurierten Erfassungsdialoge zu übertragen. Etablierte Vorprozesse müssen dadurch nicht geändert werden. Somit bedeutet die Nutzung der SGI-Erfassung nur einen geringfügigen Zusatzaufwand.

Nachdem Microsoft Excel eine vielbenutzte Software zur Planung bei Siemens ist, sind im SGI-System explizite Excel-Funktionen wie das „Kopieren von Spalten und Zeilen“ aktiviert. Die Ausgabe steht in unterschiedlichen Ausgabeformen wie fest fixierten Standardreports oder parametrierbaren Reports bis hin zu flexiblen Ad hoc-Abfragen zur Verfügung, auch unterschiedliche Formate sind möglich; so gibt es sowohl fest formatierte und damit schreibgeschützte PDF-Ausgaben (z.B. für den Geschäftsfeldplan) als auch Excel-Exports, die eine Weiterverarbeitung der Daten und sogar eine erneute Übernahme der Daten in das System ermöglichen.

Im Kapitel 5.4 wurden diese Möglichkeiten bzw. Methoden zur Erfassung quantitativer wie qualitativer Strategiedaten exemplarisch vorgestellt.

Abgerundet wird das SGI-System durch ein ausgefeiltes Benutzerkonzept, das unterschiedlichste Zugriffe und Berechtigungen sowohl in der Konfiguration, der Eingabe und Ausgabe von Kerninformationen als auch in der Administration von Strukturen und Stammdaten erlaubt. Essentiell ist dabei, dass die Administration einer geschäftsfeldspezifischen Instanz dem Geschäftsfeld selbst überlassen bleibt. Durch dieses dezentrale Administrationskonzept wird gewährleistet, dass der Ein- oder Ausgabe-Zugang zu den geschäftskritischen strategischen Daten – insbesondere auch „strategischen Planspielen“ z.B. im Zusammenhang mit möglichen Portfoliomaßnahmen – jederzeit durch die Geschäftseinheit selbst kontrolliert und freigegeben werden kann.

Ferner sorgen Versionierungs- und Freigabemechanismen dafür, dass Arbeitsstände gesichert oder für die Einsicht der Unternehmensführung explizit freigegeben sind. Somit können nicht nur bereichsintern Simulationen und Spielwelten erzeugt werden, sondern auch einzelne Kerninformationen, die für die Kommunikation mit der Zentrale bestimmt sind, bereits vorab erstellt werden.

Flexibilität:

Zur speziellen Informationsdefinition für einzelne Geschäftsfelder und vor allem für die Verwaltung nachfolgender Planungsperioden ist Flexibilität gefordert. Die Anforderungen der Unternehmensstrategie an die Geschäftsdaten ändern sich von Jahr zu Jahr. Im SGI-System wird die kontinuierliche Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen durch die Konfiguration des Systems ermöglicht. Dafür wurde im SGI-System eine sehr flexible Datenstruktur modelliert, die auch die Ablage neuartiger Informationen erlaubt. Zusätzlich ist diese Erfassungsstruktur zur Datenpflege in eine weitere modulare Struktur gegliedert. Diese Struktur kann pro Planungsperiode jeweils neu konfiguriert werden, so dass bestehende Kapitel kopiert, umgruppiert oder entfernt werden können und damit ein vollständig neues Format für die Kerndaten erzeugen.

So ist es mit dem SGI-System z.B. möglich, das heute verfügbare Kapitel Marktcharakteristika mit Bewertungsmöglichkeiten von Einzelausprägungen in verschiedenen Themengebieten, etwa Volatilität, Dynamik und Renditepotenzial, durch einfache Kopier- und Konfigurationsfunktionen für völlig neuartige Scorings, wie Branchen oder Kundencharakteristika etc., mit neuen Merkmalen und Themengebieten zu definieren. Zusätzlich können vorhandene Kapitel im Sinne eines Moduls genutzt werden, um völlig neue Inhalte im Rahmen der Planung abzubilden. Beispielhaft könnte z.B. ein Kapitel wie das „Benchmarking gegenüber dem Wettbewerb“ dazu genutzt werden, um mit gleicher Logik ein Benchmarking von Produktionsstandorten abzubilden. Dafür wäre also keine Neuentwicklung eines Moduls erforderlich, vielmehr kann auf die bestehende Infrastruktur zurückgegriffen werden. Alleine durch semantische Umwidmung und mit Hilfe der beschriebenen Konfigurationsmöglichkeiten wäre ein neues Kapitel erstellt. Damit erlaubt das System nicht nur kostengünstige Änderungen über die Betriebszeit, es sind insbesondere auch kurzfristige Erweiterungen und Änderungen möglich. Dadurch können auch außerhalb des zyklischen Planungsprozesses strategische Szenarien erfasst und analysiert werden, die fokussiert spezielle Themen beleuchten (z.B. Einstieg in ein neues Technologiefeld) und im Rahmen der regulären Kapitelstruktur inhaltlich nicht abbildbar wären.

Parallele Organisationsstrukturen im SGI-System unterstützen dabei die Simulation unterschiedlicher Szenarien. Zusätzlich kann jeder Organisationsstruktur – ob der eigenen oder der simulierten – ein individueller Planband zugeordnet werden, so dass gerade schnell zu konfigurierende Simulationen nur mit einem Kerndaten-Set an Informationen ausgestattet werden können.

Strategische Kerninformationen:

Das Analyse-, Plan- und Berichtswesen stellt das eigentliche Herzstück des SGI-Systems dar. Seine Hauptaufgabe besteht darin, grundlegende Kerninformationen für den Geschäftsbereich und den gesamten Konzern zur Verfügung zu stellen. Die Anforderungen an die Auswertungs- und Berichtsfunktionen decken ein weites Spektrum ab: Sie reichen von unterschiedlichen Ausgabeformen (fest formatiert oder variabel, reiner Text oder grafisch aufbereitet) und unterschiedlichen Ausgabeformaten (PDF, Excel) über parametrisierbare Berichte für mehrere Geschäftsfelder und mehrere Kernfunktionen in ein- oder mehrperiodigen Berichten bis hin zu vorkonfigurierten Ad hoc-Abfragen. Die Excel-Ausgabe kann dabei wiederum als Eingabeformat verwendet werden; damit wird die Möglichkeit geschaffen, lokal in Excel weiter zu simulieren und die Ergebnisse auf Wunsch wieder in die allgemeine Datenbasis zurückzuführen. Außerdem besteht die Möglichkeit, eigene Abfragen gegen die Datenbank abzusetzen. Auf dieser Basis kann jegliche Art spezieller, individueller Anfragen gestartet werden.

Alle eingegebenen Daten bleiben in Form von Historien in der Datenbank verfügbar und abrufbar. Diese historische Dimension der Speicherung von Kerninformationen erlaubt damit beispielsweise auch Analysen und Auswertungen über mehrere Planungsjahre und deren Veränderungen.

Modulare Erweiterbarkeit:

Die strategische Planung unterliegt natürlicherweise einer inhaltlichen Entwicklung. Über den Zeitablauf müssen sich unternehmerische Schwerpunkte und strategische Stoßrichtungen verändern. Ein strategisches Planungssystem muss dem Rechnung tragen, sonst wird ein solches System vom realen unternehmerischen Handeln überholt und kann die intendierte Unterstützung der strategischen Planung nicht mehr leisten.

Das hier beschriebene SGI-System trägt diesem Gedanken in mehreren Richtungen Rechnung. Zum einen erlaubt die schon oben beschriebene Flexibilität in der Konfiguration der bestehenden Kapitel die Abbildung neuer inhaltlicher Zusammenhänge, ohne dass eine aufwändige Systemänderung notwendig wäre. Zum anderen ermöglicht die modulare Geschlossenheit der einzelnen Kapitel, mit begrenztem Aufwand auch konzeptionell vollkommen neue Gedanken in das bestehende Grundsystem zu integrieren. Dafür ist lediglich die Entwicklung eines neuen Kapitels notwendig. Zeit- und Entwicklungsaufwand sind dabei auf das Kapitel selbst begrenzt, Entwicklungs- und Integrationsrisiken sind dadurch minimal.

Diese modulare Erweiterbarkeit bekommt eine besondere Bedeutung dadurch, dass das SGI-System es auch einzelnen Geschäftseinheiten ermöglicht, für spezifische Fragestellungen von besonderer strategischer Bedeutung individuelle Kapitel zu entwickeln. Diese Kapitel können in voller inhaltlicher Verantwortung der Geschäftseinheiten entwickelt und durch den Entwicklungspartner integriert werden. Nachdem dafür jeweils nur der Aufwand eines einzelnen Kapitels anfällt, ist dies für einzelne Einheiten eine vorteilhafte Möglichkeit, die bestehende – seitens der zentralen Unternehmensführung standardisierte strategische Planung – um wichti-

ge, geschäftsspezifische Inhalte zu erweitern. Auf diese Art neu entwickelte Kapitel werden Bestandteil des SGI-Systems und können damit auch – falls gewünscht – von anderen Geschäftseinheiten aufgegriffen und genutzt werden. Damit erweitert sich die Funktionalität des Systems hin bis zu einer Plattform zum best-practice Austausch.

Neben der Erweiterung ist in gleicher Weise auch die Reduzierung wesentlicher Bestandteil der geforderten Flexibilität. Fragestellungen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt von hohem Interesse waren, können unter veränderten Rahmenbedingungen an Bedeutung verlieren. Daher besteht im Rahmen des SGI-Systems die Möglichkeit, nicht nur – wie oben beschrieben – neue Kapitel hinzuzufügen, sondern auch bestehende Kapitel als inaktiv zu konfigurieren. Damit wird zweierlei erreicht: Einmal entwickelte Konzepte und Kapitel gehen nicht verloren, sondern bleiben Bestandteil des Systems. Sie können per einfacher Konfiguration zu einem späteren Zeitpunkt wieder aktiv gestellt werden. Die Daten der Vergangenheit bleiben erhalten und können wieder abgerufen werden. Gleichzeitig kann in jedem Planungszyklus ein schlankes, auf die zum jeweiligen Zeitpunkt relevanten Fragestellungen zugeschnittenes Planungssystem zur Verfügung gestellt werden. Das SGI-System ist also in jede Richtung – Erweiterung oder Fokussierung – sowohl auf die gesamtunternehmerischen Ziele hin als auch individualisiert auf die strategischen Spezifika einzelner Geschäftseinheiten hin einstellbar.

Literatur

- Mertens, P./Wieczorrek, H.W. (2000): Data X Strategien: data warehouse, data mining und operationale Systeme für die Praxis, Berlin 2000.
- Mirow, M. (2000): Das strategische Planungs- und Kontrollsystem der Siemens AG, in: Welge, M.K./AL-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des Strategischen Managements, Wiesbaden 2000, S. 347 ff.
- Neubürger, H.-J./Sen, M. (2001): Wertorientierte Unternehmens- und Geschäftsführung im Siemens Konzern, in: Hahn, D./Hungenberg, H.: PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte, Wiesbaden 2001, S. 1035 ff.