

Unternehmensziele

Der große Plan und wie man ihn verwirklicht

Der Strategieplanungsprozess im Siemens-Konzern

Wie schafft es ein Global Player wie Siemens mit der großen Zahl an Geschäften und der breiten Palette an Produkten, Systemen und Lösungen seine anspruchsvollen Ziele zu erreichen? Wie läuft der strategische Planungsprozess im Unternehmen ab und wer ist daran beteiligt?

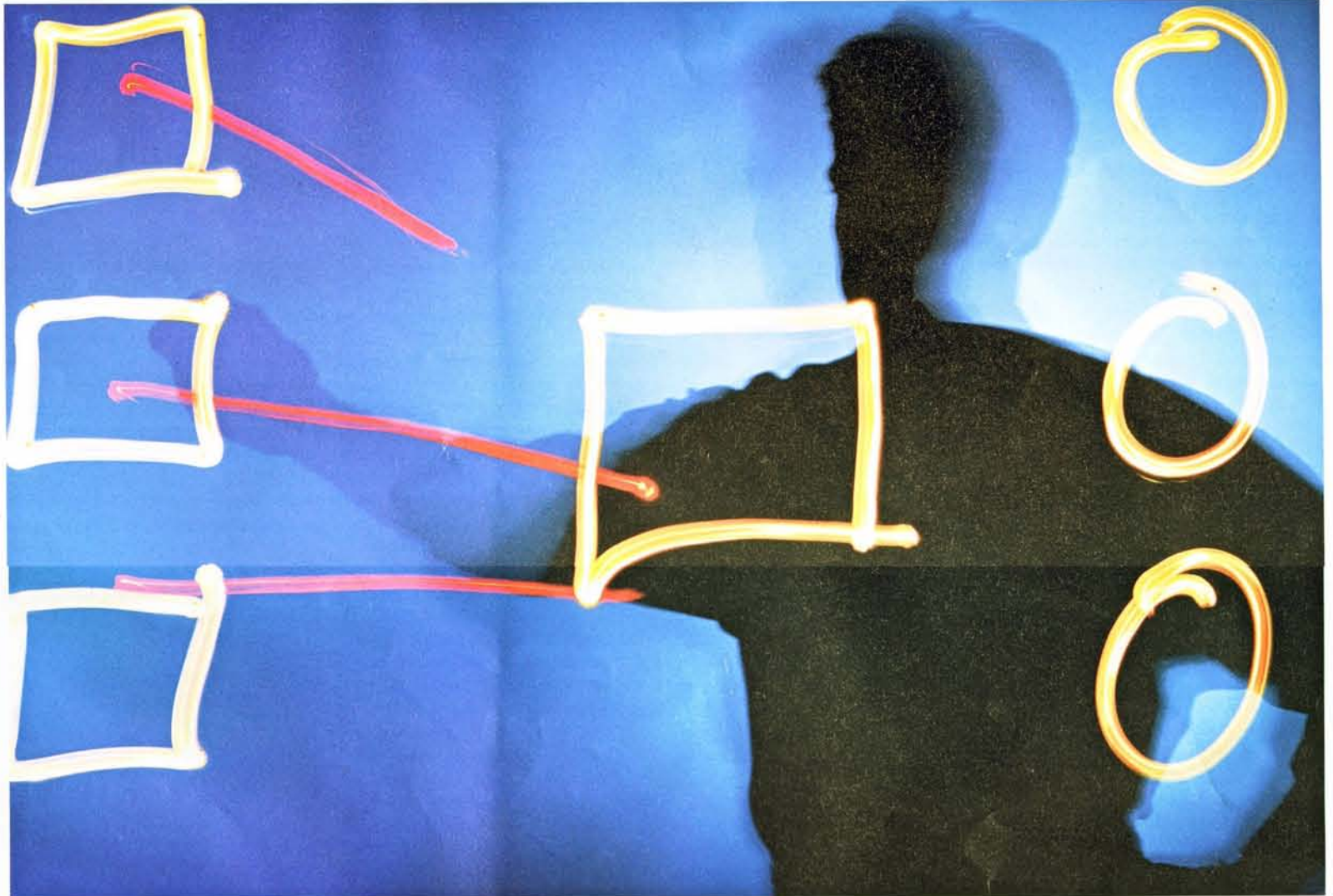
Das mittelfristige Aktionsprogramm Fit4 2010 legt die Ziele für das Unternehmen fest. „Nachdem die mit dem vorangegangenen zweijährigen Programm Fit4More gesteckten Ziele erreicht wurden, geht es mit dem Nachfolgeprogramm, das mittelfristig bis 2010 ausgelegt ist, nun darum, die Entwicklung zu nachhaltigem Wachstum und höherer Profitabilität zu beschleunigen“, erläuterte Horst-J. Kayser, Leiter der Hauptabteilung Corporate Strategies, kürzlich die zukünftige Marschroute des Unternehmens in einem Interview mit der *SiemensWelt*.

Die Planung beginnt auf der Geschäftsfeldebene

Ambitionierte Ziele formulieren ist das eine – um sie in geschäftliche Erfolge umzusetzen, bedarf es eines ausgefeilten, abgestimmten Planungsprozesses mit den Bereichen, regionalen Einheiten und Zentralen. Die zehn Bereiche des Konzerns, die jeweils als Weltunternehmen agieren, sind aufgrund ihrer Geschäftsvolumina, die zum Teil im zweistelligen Milliardenbereich liegen, eigentlich schon eigene Konzerne in der Größenordnung von DAX-Unternehmen. Damit sind sie zu groß und in ihren Geschäften auch zu unterschiedlich, um sie monolithisch betrachten und steuern zu können. Das gilt gleichermaßen für viele der 60 Geschäftsgebiete mit jeweils im Durchschnitt mehr als einer Milliarde Umsatz. Deshalb wird die eigentliche Geschäftsstrategie, die im Umfeld von Markt, Kunden, Technologien und Wettbewerbern eingebettet ist, auf der Ebene der 93 Geschäftsfelder entwickelt und geplant (siehe Info-Kasten: Ebenen der Strategieentwicklung).

SGI: Planungstool für jedes Geschäftsfeld

Die Basis des strategischen Planungsprozesses ist das Strategische Geschäfts-Informationssystem (SGI). Es handelt sich dabei um ein elektronisches Planungs- und Dokumentationsstool, das passwortgeschützt im Intranet zur Verfügung steht. Es enthält die aktuellen Strategiepläne der 93 Geschäftsfelder des Konzerns, also der strategischen Geschäftseinheiten von Siemens. Das SGI ist damit die Datenbasis für die strategische Steuerung des Konzerns. In einer konzernweit einheitlichen Struktur enthält das Planungsinstrument für jedes Geschäftsfeld Informationen beispielsweise zu Marktumfeld, Einschätzung der strategischen Ausgangspositionen in Bezug auf Wettbewerber, Technologie und Produktivität. Der Planungshorizont umfasst in der Regel fünf Jahre. Woher kommen diese Daten? Direkt aus der Praxis, von



Der strategische Planungsprozess bei Siemens unterstützt die Entwicklung und Umsetzung anspruchsvoller Geschäftsziele

den Abteilungen, die an den jeweiligen Themen arbeiten: So stellen zum Beispiel die Entwicklungsabteilungen Angaben zum Kapitel Technologie zur Verfügung, Marketing und Vertrieb steuern kunden- und marktspezifische Aspekte bei. „Die hohe Qualität der Informationen macht das Tool so wertvoll für unseren Planungsprozess“, sagt Michael Sieglin, bei Corporate Strategies für den strategischen Planungsprozess verantwortlich. „Es veranlasst die Geschäftsverantwortlichen, sich mindestens einmal im Jahr Gedanken darüber zu machen, ob sich ihr Geschäft im Rahmen der prinzipiellen strategischen Ziele (siehe Infokasten), die für alle Bereiche gelten, bewegt.“

Nach diesen strategischen Zielvorgaben müssen sich alle Geschäftsgebiete richten. In mehr als 25 Jahren ist das Geschäftsfeld-Planungstool SGI immer weiter entwickelt worden. Als Marke steht es heute für konzernweite strategische Unternehmensplanung mit hohem Qualitätsanspruch. Und last, but not least stellt der Strategieplan, den der Geschäftsverantwortliche am Ende abgibt, auch ein klares Commitment gegenüber seinem Bereich und dem Gesamtkonzern dar.

Die Planung im zeitlichen Ablauf

Der strategische Planungsprozess startet bereits im Frühjahr. Bis Mitte August haben die Bereiche Zeit, ihre strategischen Informationen, Ziele, Strategie-

und Plandaten auf den aktuellen Stand zu bringen. Dazu gehört auch, dass im Rahmen der Regional Strategy Dialogues mit den Geschäftsleitungen der regionalen Einheiten über deren Planungen gesprochen wird, aufbauend auf den Geschäftszielvereinbarungen, die Bereiche und Regionen im Vorfeld beschlossen haben. Nach dem offiziellen Redaktionsschluss, der in diesem Jahr am 20. August war, sind keine weiteren Eingaben in das SGI mehr möglich. Auf dieser eingefrorenen Datenbasis der Geschäftsfeldpläne erstellen die Bereiche und Geschäftsgebiete dann ihre Geschäftspläne. Die konzernweit einheitlich strukturierten Geschäftsplanbände behandeln alle wesentlichen Aspekte der Strategie und Geschäftsplanung bis hin zu den finanziellen Auswirkungen. Sie sind die Grundlage für die Plandurchsprachen der Bereiche mit dem Vorstand, die jedes Jahr im September bis Anfang Oktober stattfinden.

Gut vorbereitet ins Gespräch

In den Plandurchsprachen hat jeder Bereich in der Regel fünf Stunden Zeit, dem Siemens-Vorstand seine Strategie sowie die der wichtigsten Geschäftsgebiete zu erläutern. Damit der Vorstand gut vorbereitet in die Durchsprachen gehen kann, werden die Planungen vorher von CD S, CF, CT und dem *top+* Office eingehend analysiert, beurteilt und kommentiert. „Pro Bereich entsteht ein strukturierter zwei- bis dreiseitiger Kommentar, der Strategie und Performance des Bereichs aus der Sicht des Gesamtunternehmens begutachtet. Diesen Kommentar erhalten alle Teilnehmer, also Bereichsleitung und Siemens-Vorstand, ein paar Tage vor der Plandurchsprache“, erläutert Roland Alter, Leiter der Abteilung Strategic Analysis and Planning, das Prozedere. „Die Stellungnahmen enthalten auch konkrete Handlungsvorschläge. Zum Beispiel: das Geschäft in bestimmten Wachstumsregionen stärker auszubauen. Oder: auf einzelnen zukunftsträchtigen Feldern mehr Geld für Forschung und Entwicklung in die Hand zu nehmen. Die Empfehlungen können

sich aber auch auf die gezielte Verstärkung des Geschäftsportfolios durch selektive Zukäufe von Technologien oder Geschäften beziehen.“ Auf jeden Fall werden Stärken und Schwächen der einzelnen Geschäfte systematisch beurteilt. Der Vorstand geht also gut vorbereitet in diese Gesprächsrunden.

Grundsätzlichere Fragen der Unternehmensstrategie werden in sogenannten Vorstandsklausuren behandelt. Hier werden, zusammen mit dem Siemens-Chefstrategen Horst-J. Kayser, das Gesamtunternehmen betreffende Strategiefragen wie größere Portfolioveränderungen (zum Beispiel das Netzwerk-Joint-Venture von Nokia und Siemens zu Nokia Siemens Networks oder der Verkauf von VDO Automotive) durchgesprochen. „Bei den Vorstandsklausuren bietet sich die Gelegenheit, außerhalb des Tagesgeschäfts strategische Themen von größerer Tragweite im Vorfeld der Entscheidung anzusprechen und eingehend zu diskutieren“, so Kayser.

Dialog mit Qualität

Weitere wichtige Elemente des strategischen Planungsprozesses sind die Siemens Business Conference (SBC) und die Quarterly Reviews in Feldafing.

Quarterly Reviews finden vierteljährlich im Führungskräftezentrum Feldafing am Starnberger See bei München statt – neuerdings nicht mehr jeweils im Anschluss an die Veröffentlichung der Quartalszahlen, sondern bereits sechs Wochen vorher. Diese Reform steht, so formuliert es Finanzvorstand Joe Kaeser, im Zusammenhang damit, dass es „künftig eine Prognose für das gesamte Geschäftsjahr geben wird, die im Verlauf der einzelnen Quartale verfeinert und im Markt erläutert wird“.

Die Bereichsvorstände und die Leiter von vier Regionen (Indien, China, Deutschland und USA) berichten über ihre aktuelle geschäftliche Lage und ihre Planungen. Dabei werden auch deutlich notwendige Konsequenzen angesprochen. Zum Halbjahr ist der Kreis mit rund 140 Personen weiter

gefasst – alle Mitglieder der Bereichsvorstände sowie die Leiter der größten Regionalgesellschaften sitzen dann mit am Tisch. Aus diesem Grund wird die Veranstaltung auch als „Kleine Business Conference“ bezeichnet.

Mit Beginn des neuen Geschäftsjahres, im Oktober, veranstaltet Siemens jedes Jahr ein Treffen von Vorstand, Aufsichtsratsvorsitzendem und den weltweit rund 650 wichtigsten Führungskräften des Konzerns – die Siemens Business Conference (SBC). Berichtet wird über das abgelaufene Geschäftsjahr und es werden die Ziele für das neue Geschäftsjahr vorgestellt und diskutiert.

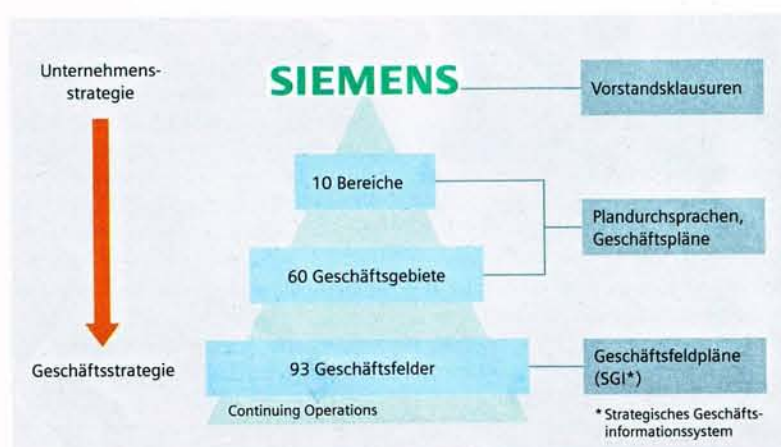
Die SBC, die das gemeinsame Strategieverständnis im Konzern fördern soll, steht für den Aufbruch in ein neues Geschäftsjahr. Auf der Konferenz diskutierte Vorgaben und Unternehmensziele werden anschließend auf den Ebenen Arbeitsgebiete, Bereiche, Geschäftsgebiete und Geschäftsfelder umgesetzt.

Thomas Ruhnke

Prinzipielle strategische Ziele

Die gemeinsamen Ziele von allen Bereichen und Regionen sind die „strategischen Leitplanken“, die erst eine dezentrale Planung möglich machen:

- Weltweite Nr. 1 oder Nr. 2 in jedem Geschäftsgebiet
- Technologische Führerschaft
- Produktivitätsführerschaft
- Wachstum > 2x Welt-BIP-Wachstum
- Innovationen, Aufbau von „Growth Engines“
- Globaler Auftritt
- Weiterer Ausbau der Marktanteile
- Wachstum in den Wachstumsregionen (BRIC)
- Zu den Bestverdienenden der Bereichsbranche zu gehören, Profitabilität in Höhe der Margen-Zielbänder
- Hoher Geschäftswertbeitrag (GWB), wirksames Asset Management
- Wettbewerbsfähiger Unternehmenswert



Das strategische Management bei Siemens deckt systematisch alle Ebenen der Strategieentwicklung ab