

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENFORMATİK ANA BİLİM DALI (ALM.)
İŞLETME ENFORMATİĞİ BİLİM DALI (ALM.)

**DIE AUSFÜHRUNG STRATEGISCHER
KONTROLLAKTIVITÄTEN IN UNTERNEHMEN
ÜBER EIN SOFTWARE-PROGRAMM**

Yüksek lisans tezi

HAKAN AZIN

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENFORMATİK ANA BİLİM DALI (ALM.)
İŞLETME ENFORMATİĞİ BİLİM DALI (ALM.)

DIE AUSFÜHRUNG STRATEGISCHER KONTROLLAKTIVITÄTEN IN
UNTERNEHMEN ÜBER EIN SOFTWARE-PROGRAMM

Yüksek lisans tezi

HAKAN AZIN
Danışman : Prof. Dr. YÜCEL YILMAZ

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ENFORMATİK (ALMANCA) Anabilim Dalı İŞLETME ENFORMATİĞİ
(ALMANCA) Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi HAKAN AZIN'ın DIE
AUSFÜHRUNG STRATEGISCHER KONTROLLAKTIVITÄTEN IN UNTERNEHMEN
ÜBER EIN SOFTWARE-PROGRAMM adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun
8.08.2019 tarih ve 2019-25/6 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 23 / 08 / 2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. YÜCEL YILMAZ	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. DENİZ HERAND	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. ELA SİBEL BAYRAK MEYDANOĞLU	

ÖZ

Yönetim süreçlerinin vazgeçilmez bir aşaması da “kontrol” aşamasıdır. Bu çalışmada, bir teknoloji (Scorecard yazılımı) desteği olmadan stratejik kontrol faaliyeti yürütmenin zorlukları ve yazılım üzerinden kontrol yürütmenin sağladığı faydalar analiz edilmiştir. Bu analiz bir örnek uygulama üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler, stratejik kontrol faaliyetlerinin bir yazılım desteği ile çok daha etkin sağlandığını göstermiştir. Belirlenen başlıca faydalar şunlardır :

- Her Yönetim Kurulu toplantısında farklı gündemler konuşulurken, artık toplantılar Scorecard baz alınarak yapılmaya başlanmıştır, bu da toplantı gündemini standart hale getirmiştir. Scorecard'ın sağladığı odaklanma sayesinde az zamanda verimli toplantılar yapılmaya başlanmıştır.
- Yöneticiler yorumlanabileceklerinden fazla bilgiye maruz kalırken Scorecard sayesinde artık sadece stratejik açıdan gerekli bilgileri takip etmeye başlamıştır.
- Yöneticiler birbirleriyle ilişkisiz, kopuk konulardan bahsederken, birbirini tamamlayan bileşenler sayesinde bütün resmi görebilmeye başlamışlardır.
- Satışların neden düştüğü, karın neden azaldığı gibi sorunların nedenleri bilinemezken, Scorecard sayesinde sebep-sonuç ilişkileri görülür hale gelmiştir.
- Yöneticiler her ay sadece bir aylık verileri görmek nedeniyle gidişatı görememekten yakınırken, Scorecard içindeki Dashboard sayesinde verilerdeki trendler görülmeye başlamıştır.
- Yöneticiler rakamları yorumlamak güçlük çekerken, Scorecard yorumlamayı kolaylaştırıcı görsel öğeler sunmaya başlamıştır (performans ışıkları, trend okları vs).
- Yöneticiler performansı değerlendirmede objektif kalmakta zorlanırken, hedefler üzerinden ve rakamlara dayalı adil değerlendirme imkanına kavuşmuşlardır.
- Yöneticiler toplantılarda hep geçmiş konuştukları için sorunlu alanlara müdahalede geç kalmaktan yakınmaktaydılar. Scorecard'ın performans göstergeleri (ışıkları) sayesinde olumsuz gidişatlara proaktif müdahale mümkün olmuştur.

Şirket performansının bir çok faktöre bağlı olması nedeniyle, yazılım üzerinden stratejik kontrolünün şirket performansına direkt etkisini ölçmek imkansızdır ancak yazılım desteğinin stratejik kontrol yöneticilerinin işini kolaylaştırdığı ve stratejik performansı somutlaştığı görülmüştür.

ZUSAMMENFASSUNG

Die "Kontrolle" Phase ist eine der wichtigsten Phasen des Managementprozesses. In dieser Studie wurden die Schwierigkeiten bei der Durchführung der strategischen Kontrollaktivitäten, ohne Hilfe von Technologie (Scorecard Software) und die Vorteile der Kontrolldurchführungen durch eine Software untersucht. Diese Untersuchung wurde anhand einer Fallstudie durchgeführt. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die strategischen Kontrollaktivitäten durch die Unterstützung einer Software effektiver sind. Die Hauptvorteile sind wie folgt:

- Während bei jeder Vorstandssitzung wurde über verschiedene Tagesordnungen gesprochen, wurden nun die Sitzungen anhand der Scorecard durchgeführt, die dazu führte, dass die Tagesordnungen der Sitzungen einheitlicher wurden. Durch die Fokussierung, die die Scorecard anbietet, wurden die Sitzungen produktiver.
- Während die Manager von mehr Informationen ausgesetzt sind, als sie interpretieren können, haben sie nun angefangen durch Scorecard nur aus strategischer Sicht die erforderlichen Informationen zu verfolgen.
- Während die Manager über unabhängige und nicht zusammenhängende Themen gesprochen haben, haben sie nun angefangen durch die verbundenen Komponenten das Gesamtbild betrachten zu können.
- Während die Ursachen für die gesunkenen Umsätze und für den Gewinnrückgang nicht erkannt wurden, wurde durch Scorecard die Ursache-Wirkung-Beziehung gesehen.
- Während sich die Manager darüber beklagt haben, dass sie jeden Monat nur um die monatlichen Daten zu sehen den Ablauf nicht sehen können, können sie nun durch das Dashboard im Scoreboard die Trends der Daten sehen.
- Während die Manager Schwierigkeiten mit der Interpretation der Zahlen hatten, wurde durch das Dashboard der Scorecard, die einfache visuelle Elemente anbietet, die Interpretation viel einfacher gemacht (Leistungslichter, Trendpfeile usw.).
- Während die Manager bei der Bewertung Schwierigkeiten hatten objektiv zu bleiben, haben sie nun die Möglichkeit anhand der Ziele und auf Zahlen basierend eine gerechte Bewertung durchzuführen.
- Die Manager beklagten sich darüber, dass sie spät beim Eingriff auf die problematischen Bereiche waren, da sie in Sitzungen ständig über die Vergangenheit gesprochen haben. Durch die Leistungsindikatoren der Scorecard ist es nun möglich auf negative Abläufe einzugreifen.

Eine objektive Bewertung der Wirkung der strategischen Kontrolle durch eine Software aufgrund der vielen verbundenen Faktoren unmöglich. Dennoch wurde festgestellt, dass die Softwareunterstützung die Arbeit der Manager, die für die strategische Kontrolle zuständig sind, erleichtert und die strategische Leistung verständlicher macht.

ÖNSÖZ

Ölçülemeyen şeyin yönetilemeyeceği prensibinin iş dünyasında yaygınlaşmasına paralel olarak özellikle son on yılda yaygınlaşan stratejik kontrol amaçlı Puan Kartı (kurumsal karne, scorecard) yazılımları, bu çalışmanın temelini teşkil etmektedir.

Yakın zamana dek, bir şirketin stratejik seyrinin sadece finansal göstergelere bakılarak değerlendirilmesi yaklaşımı, yerini artık şirkete tüm perspektiflerden bakan bütüncül bir yaklaşıma bırakmıştır. Bu yüksek lisans tezinde, işletmelerde stratejik kontrol ve izleme faaliyetlerinin bir yazılım üzerinden yürütülmesi anlatıldı. Öncelikle strateji ve stratejik kontrolün kısa tanımı yapıldı, daha sonra işletmelerde kullanılan başlıca stratejik kontrol araçları anlatıldı. Puan Kartı yazılımlarına kısaca değinildikten sonra örnek uygulama olarak Türkiye’de faaliyet gösteren bir holdingde kullanılmakta olan Puan Kartı uygulaması incelendi.

Bu çalışmada değerli yardımlarını benden esirgemeyen Sayın Prof.Dr.Yücel Yılmaz’a teşekkür ederim.

Anahtar kelimeler: Stratejik yönetim, stratejik performans, stratejik kontrol, strateji haritası, puan kartı, performans göstergesi, puan kartı projesi, puan kartı yazılımı

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
INHALTSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGEN	IX
1. EINLEITUNG.....	1
2. GRUNDLEGENDE BEGRIFFE.....	3
2.1. MANAGEMENT	3
2.1.1. Management als Prozess.....	3
2.1.1.1. <i>Planung</i>	4
2.1.1.2. <i>Organisation und Gestaltung</i>	4
2.1.1.3. <i>Ausführung</i>	5
2.1.1.4. <i>Kontrolle</i>	5
2.2. STRATEGISCHES MANAGEMENT	6
2.2.1. Strategie als Begriff.....	6
2.2.2. Hauptzweck (mission).....	12
2.2.3. Vision (Langfristiges Ziel).....	12
2.2.4. Organisatorische Werte.....	13
2.2.5. OSM (Office of Strategy Management).....	13
2.2.6. Strategisches Management als Prozess	15
2.2.6.1. <i>Phase 1: Strategieentwicklung</i>	16
2.2.6.2. <i>Phase 2: Strategische Planung</i>	18
2.2.6.3. <i>Phase 3: Organisatorische Anpassung</i>	19
2.2.6.4. <i>Phase 4: Operative Planung</i>	21
2.2.6.5. <i>Phase 5: Strategische Kontrolle</i>	22
2.2.6.6. <i>Phase 6: Prüfung und Aktualisierung der Strategie</i>	23
3. KONZEPT DER STRATEGISCHEN KONTROLLE	24
3.1. WESENTLICHE INSTRUMENTE FÜR DIE STRATEGISCHE KONTROLLE.....	25

3.1.1.	Strategiekarte.....	26
3.1.2.	Scorecard	28
3.1.2.1.	<i>Projektplan für Implementierung einer Scorecard</i>	37
3.1.3.	Initiativen.....	39
4.	SOFTWARE FÜR STRATEGISCHEN KONTROLLZWECK: SCORECARD-SOFTWARE.....	41
5.	FALLSTUDIE	42
5.1.	DER KONZERN, KURZE EINFÜHRUNG	42
5.2.	AUSWAHL DER SCORECARD-SOFTWARE FÜR DEN KONZERN	42
5.3.	ÜBERBLICK ÜBER DIE AUSGEWÄHLTE SOFTWARE.....	47
5.4.	SCORECARD PROJEKTPLAN	58
5.5.	NUTZUNG DER SCORECARD-SOFTWARE INNERHALB DES PROZESSES	65
5.6.	ANPASSUNG DER SOFTWARE AN DIE UNTERNEHMENSBEDÜRFNISSE	66
5.6.1.	Benutzersegment	66
5.6.2.	Dateneingabesegment	93
5.6.3.	Arbeitsflussegment (Datengenehmigung)	94
5.6.4.	Integrationsschnittstellensegment	95
6.	SCHLUSSFOLGERUNGEN	98

LITERATURVERZEICHNIS

<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>SEITE</u>
Abbildung 1: Konkurrenzkräfte	3
Abbildung 2: Prozess der Strategiemangement	6
Abbildung 3: Strategiekarte	9
Abbildung 4: Vier Dimensionen der Scorecard	11
Abbildung 5: Hierarchische Harmonie unter Scorecards	12
Abbildung 6: Schritte in der Implementierung der Scorecard	16
Abbildung 7: SAP SSM Startseite-Tab	23
Abbildung 8: SAP SSM Strategie-Tab, ein Strategiekartenbeispiel	24
Abbildung 9: SAP SSM Initiativen-Tab, ein Initiativenbeispiel	24
Abbildung 10: Meilensteine für Initiativen	25
Abbildung 11: Einflußdiagramm	25
Abbildung 12: Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischdiagramm)	26
Abbildung 13: Gantt-Chart Darstellung	26
Abbildung 14: SSM Scorecard-tab, ein Scorecard-Beispiel	27
Abbildung 15: KPI (Leistungskennzahl) Detailfenster	28
Abbildung 16: SAP SSM Berichten-Tab, ein Berichtsbeispiel	29
Abbildung 17: SAP SSM Dashboard-Tab, ein Darstellungstabellenbeispiel	29
Abbildung 18: SAP SSM Briefing book-Tab, ein Briefing book-beispiel	30
Abbildung 19: Bildschirm für die Eingabe von Erläuterungen	31
Abbildung 20: Vorbereitungsprozess der Scorecard	36

Abbildung 21: Strategiekarte eines Gruppenunternehmens	38
Abbildung 22: Ein Beispiel für eine Scorecard in einem Gruppenunternehmen	40
Abbildung 23: Beispiele für Initiativen von einem Gruppenunternehmen	52
Abbildung 24: Bildschirm für die Erstellung von Initiativen	53
Abbildung 25: Beispiel für ein KPI-Bericht des Unternehmens	55
Abbildung 26: Eingabe von Erläuterungen im System und die Wahl der Gruppen	55
Abbildung 27: Bildschirm für die Dateneingabe	56
Abbildung 28: Bildschirm für die Bestätigung der Daten	57
Abbildung 29: Ein Ausschnitt aus Metriken der Scorecard	57
Abbildung 30: Bildschirm für die Metrik-Parameter	58

TABELLENVERZEICHNIS	SEITE
Tabelle 1: Grundlegende Kennzahlen der Scorecard	12
Tabelle 2: Betonung der Perspektiven und Vergleich der Messungen	14
Tabelle 3: Projektschritte der gewöhnlichen Scorecard die in Gruppenunternehmen implementiert werden	33
Tabelle 4: Konsolidierung der periodischen Leistung	42
Tabelle 5: Periodische Leistungskonsolidierung für verzögerte Kreditraten	43
Tabelle 6: Bewertung für Zuwachskennzahlen	44
Tabelle 7: Bewertung für Reduzierungskennzahlen	44
Tabelle 8: Bewertung für Kennzahlen der absoluten Werte	44
Tabelle 9: Leistungskennzahlen und ihre Bedeutungen	45
Tabelle 10: Enger Intervall (%5)	46
Tabelle 11: Breiter Intervall (%20)	46
Tabelle 12: Gewichtung der Kennzahlendimensionen	48
Tabelle 13: Gewichtung zwischen Zielen und Kennzahlen	49
Tabelle 14: Scorecard des Gruppenunternehmens und ihre Gewichtung	51

ABKÜRZUNGEN

BW: Business Warehouse

EBITDA: Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation

ERP: Enterprise Resource Planning

FFO: Funds from Operations

IT: Information Technology

KPI: Key Performance Indicator (auf Deutsch “Leistungskennzahl”)

OSM: Office of Strategy Management

PMO: Project Management Office

Q1: First Quarter

ROA: Return on Asset

ROE: Return on Equity

SGG: Strategische Bewertungsversammlung (auf Turkish “Stratejik Gözden Geçirme”)

SSM: SAP Strategy Management

STRATEX: Strategic Expenditures

SWOT: Strength – Weakness – Opportunity – Threat



1. EINLEITUNG

Als Folge der zunehmenden Konkurrenz in der Geschäftswelt reichen operative und unternehmerische Erfolge der Unternehmen nicht mehr aus, um zu überleben. Viele japanische Unternehmen, die in den 1990er Jahren operative Exzellenz bewiesen haben, kämpfen derzeit gegen die verheerenden Auswirkungen der Konkurrenz. Dies zeigt, daß nur operativer Erfolg nicht ausreicht, Unternehmen müssen auch eine erfolgreiche Strategie aufweisen. Dieser als "strategisches Management" bezeichnete Ansatz ist mittlerweile eine unabdingbare Voraussetzung für Nachhaltigkeit in einem von starker Konkurrenz geprägten Umfeld für alle Unternehmen.

Strategisches Management ist nur dann erfolgreich, wenn es als Prozess genauso wie alle anderen Geschäftsprozesse verwaltet wird. Wie in jedem Prozess gibt es auch im strategischen Managementprozess eine "Kontrollphase". In dieser Kontrollphase wird überprüft, ob das Unternehmen hinsichtlich der zu Beginn der Periode gesetzten strategischen Ziele Fortschritte macht. Für diese Kontrolle hat sich die sogenannte "Balanced Scorecard" zu einem weit verbreiteten Standard in der Geschäftswelt ausgeprägt. Die Balanced Scorecard wurde von den Akademikern Robert S. Kaplan und David P. Norton an der Harvard Business School entwickelt. Zielwerte werden den Kennzahlen zugeordnet, die zur Messung des strategischen Fortschritts bestimmt sind; der Fortschritt der Kennzahlen wird in bestimmten Intervallen gemessen und mit den Zielwerten verglichen. Vorbeugende Maßnahmen werden für Kennzahlen entwickelt, die sich nicht auf das Ziel zubewegen. Auf diese Weise wird versucht sicherzustellen, daß das Unternehmen seine Ziele erreicht.

Wie in allen Bereichen des Lebens unterstützt die Informationstechnologie die Geschäftswelt mit Tools, die für die strategische Kontrolle entwickelt wurden. Balanced Scorecard-Software, die von verschiedenen Firmen auf den Markt gebracht wird, verbreitet und entwickelt sich Tag für Tag. Diese Software kann unabhängig (stand-alone) betrieben werden oder sie ist in verschiedene Systeme integriert und wird automatisch aus

der Quelle der Anzeigedaten erhalten. Heute wird diese Software in Sitzungen von Verwaltungsräten und strategischen Überprüfungen (sog. SGG) von den meisten Unternehmen effektiv eingesetzt. Die Software, die auch per Fernzugriff mit mobilen Geräten verfügbar ist, ermöglicht es dem Topmanagement, den Fortschritt des Unternehmens genau zu beobachten, auch wenn er sich nicht im Unternehmen befindet.

In dieser Arbeit wird zunächst kurz auf die Begriffe Strategie und strategische Kontrolle eingegangen, wonach die Software "Balanced Scorecard", die weitverbreitet in der Türkei eingesetzt wird, diskutiert und schließlich eine Balanced Scorecard-Anwendung eingeführt wird. Diese Software wird manchmal auch als "Berichtsbogen" bezeichnet. (Anstelle des Begriffs Balanced Scorecard im gesamten Dokument wird nur der Begriff Scorecard verwendet).

2. GRUNDLEGENDE BEGRIFFE

2.1. MANAGEMENT

Management ist definiert als der Prozess, in dem eine Organisation (Betrieb, Unternehmen oder Organisation) ihre Ressourcen effektiv und effizient nutzt, um Ihre Ziele zu erreichen. Wenn diese Organisation ein Unternehmen, Betrieb ist, können die Hauptressourcen wie folgt sein: natürliche Ressourcen, Humanressourcen, Kapital, Rohstoffe usw¹.

2.1.1. Management als Prozess

Damit über einen Managementprozess gesprochen werden kann, bedarf es jedoch des Bestehens :

- einer auszuführenden Arbeit (Zweck, Mission)
- von Mitarbeitern die diese Arbeiten ausführen sollen (Humanressourcen)
- notwendiger organisatorischer Ressourcen (natürliche Ressourcen, Kapital, Maschinen, Know-How) und die Ausführung der vier wichtigen Managementfunktionen:
- Planung
- Organisation und Gestaltung
- Ausführung
- Kontrolle und Überwachung²

¹ Hayri Ülgen & S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Verlag, 7.Ausgabe 2014, S. 23

² Ülgen & Mirze, a.a.O, S. 24

2.1.1.1. Planung

Planung, die die erste Funktion des Managements darstellt, kann als die Feststellung der Geschäftsziele und die Bestimmung der notwendigen Wege und Mittel zur Erreichung dieser Ziele definiert werden. Ohne die Festlegung von Zielen und im Unwissen wie und was erreicht werden soll, ist die Gründung eines Unternehmens oder einer Organisation nicht möglich. Daher ist die Zielsetzung des Unternehmens, die Bestimmung der Mittel zur Erreichung dieser Ziele sowie diesbezüglicher Zeitraum und Termin, sowie die nachfolgende Wahl unter zahlreichen Planungs- und Mittel-Optionen, die für das Erreichen des Unternehmenszieles richtigste zu bestimmen, wichtige Anhaltspunkte dieser Managementfunktion³.

2.1.1.2. Organisation und Gestaltung

Nachdem die Ziele, Pläne und Mittel festgelegt sind, stellt die Einrichtung der Struktur, um all diese zu realisieren, den Schritt der "Organisation" dar. Die Organisation ist ein Prozess, welches kontinuierlich die Produktionselemente sammelt, die Aufgaben, Arbeiten und Tätigkeiten durchzuführende Personen bestimmt und regelt und zur Erreichung eines bestimmten Zieles Einzelne dazu fördert, effektiv und in Einklang zusammenzuarbeiten. Demgemäß können wir den Organisationsprozess als zielgerechte Gruppierung der Arbeiten und Aufgaben, die Einrichtung der einzelnen Abteilungen, die Schaffung einer geeigneten Arbeitsstruktur zur effizienten Arbeitsleistung unter der Bestimmung der Autoritäten und Verantwortungen sowie als die Sicherstellung der Koordination definieren. In diesem Stadium werden Fragen wie die Arbeitsgruppierung, die Festlegung der Hierarchie und die Auswahl und Ernennung des entsprechenden Personals angegangen⁴.

³ Ülgen & Mirze, a.a.O, S. 25

⁴ Ülgen & Mirze, a.a.O, S. 26

2.1.1.3. Ausführung

Nachdem die Pläne erstellt und die notwendige Organisationsstruktur eingerichtet sind, erfolgt die Dynamisierung der die Arbeiten und Tätigkeiten auszuführenden Personen in diesem Stadium. Ganz egal wie gut auch die Pläne erstellt und die Struktur aufgebaut ist, sofern die die Arbeiten und Tätigkeiten auszuführenden Personen nicht ausreichend gut geführt werden, wird das Erreichen der gesetzten Ziele umso schwieriger. Aus diesem Grund muss eine effektive Führung und Kommunikation im Unternehmen gewährleistet werden, um über gute Management- und Führungsfähigkeiten zu verfügen und die Motivation liefern zu können, die erforderlich ist, um die Leistung der Mitarbeiter effizient und zweckgemäß zu verbessern⁵.

2.1.1.4. Kontrolle

Die letzte Funktion des Managements ist die Kontroll- und Überwachungsfunktion. Die Kontrollfunktion umfasst alle Tätigkeiten, um festzustellen, ob die allgemein akzeptierten Arbeiten gemäß den Zielen, Verfahren und Normen durchgeführt werden, und um gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen, um sicherzustellen, dass die Arbeiten in Übereinstimmung mit den Zielen und Plänen durchgeführt werden. Obwohl die Kontrolle und Überwachung als die letzte Funktion des Managements angesehen wird, erfordern schnell wechselnde Bedingungen und Technologien, dass diese Funktion in allen Phasen der anderen drei Managementfunktionen stattfindet und effektiv implementiert wird⁶.

⁵ Ülgen & Mirze, a.a.O, S. 26

⁶ Ülgen & Mirze, a.a.O, S. 26

2.2. STRATEGISCHES MANAGEMENT

Strategisches Management ist im Grunde ein Bereich, der die Erfolge und Misserfolge konkurrierender Unternehmen in der heutigen wettbewerbsfähigen Geschäftswelt sammelt ihrer Gründe und Konsequenzen untersucht. Unternehmen, die Ihren Konkurrenten im Wettbewerb Voraus sein wollen, konzentrieren sich ganz auf die strategischen Optionen, die sie in diese Position vorantreiben werden⁷.

Die hauptsächliche Aufgabe eines Strategie-Managers ist nicht die Leitung der operativen Handlungen und Tätigkeiten, sondern besteht darin, zu überprüfen, ob die von den operativen Managern ausgeführten Tätigkeiten entsprechend den strategischen Entscheidungen ausgeführt werden oder nicht. Laut einer globalen Umfrage, die von Monitor Group im Jahr 2006 durchgeführt worden ist, ist die strategische Ausführung (Exekution) das wichtigste Thema der obersten Führungskräfte, die an der Umfrage teilgenommen haben⁸. BP CEO Tony Hayward sagt im Zeitschrift "The Times" in Oktober 2007: "Unser Problem ist nicht die Strategie selbst, sondern wie man sie umsetzt". Das nächste Thema der Studie beschäftigt sich ausführlich mit diesem Thema.

2.2.1. Strategie als Begriff

Das Wort Strategie ist in vielen Quellen verschieden definiert. Grundsätzlich bezeichnet Strategie allgemein die Wettbewerbsmaßnahmen und Geschäftsmethoden, die angewendet werden, um sich im Wettbewerb von anderen Unternehmen abzuheben, das Geschäftsvolumen des Unternehmens zu erhöhen, Kunden zu gewinnen, die Geschäfte des Unternehmens durchzuführen und die angestrebte Organisationsleistung zu erreichen. Strategie konzentriert sich vollständig auf die Frage „wie?“: Wie wird das

⁷ İsmet Barutçugil, **Stratejik Yönetim**, Kariyer Verlag, 2013, S. 247

⁸ Robert S.Kaplan & David P.Norton, **The Execution Premium**, Harvard B. Press, 2008, S. 3

Unternehmen seine Geschäftsvolumen vergrößern, wie wird es im Wettbewerb überlegen sein, wie zieht es Kunden an, wie verbessert man die Unternehmensleistung?⁹

Die Strategie ist der Weg, der gegangen werden soll, um die Mission des Unternehmens zu erreichen, die Antwort auf die Frage "wie?" Die Strategie des Unternehmens wird durch den Strategieplan verkörpert. Der Strategieplan wird auf Basis von vier Perspektivischen Modellen entwickelt, genauso wie die Scorecard. Die strategischen Ziele des Unternehmens werden in Kundenperspektive, Finanzperspektive, Prozessperspektiven und Lernen-entwicklungsperspektive in Relation zueinander dargestellt.

Das Wort "Strategie", das heute häufig in der Geschäftswelt verwendet wird, stammt eigentlich aus der Welt der Kriegs- und Militärgeschichte. Die Strategie, die aus dem griechischen Wort "strategos" stammt, beschreibt die Kunst der Art und Weise, die der General einsetzt, um den Krieg zu gewinnen¹⁰. Das früheste bekannte Buch zu diesem Thema ist "Die Kunst des Krieges" von General Sun Tzu, das um 500 v. Chr. geschrieben wurde¹¹. Das Erste der umfassendsten Werke der modernen Zeit über Kriegsstrategien ist das Buch "Vom Kriege" von Carl von Clausewitz aus dem Jahr 1832¹². Dieses Buch erklärt detailliert alle Strategien, die notwendig sind, um zu dieser Zeit einen Krieg zu gewinnen.

Im Laufe der Zeit hat mit der Zunahme der Konkurrenz dieses Konzept in der Geschäftswelt einen wichtigen Platz eingenommen. Eines der wichtigsten Tagesordnungspunkte des Topmanagements ist es heute, über eine nützliche Strategie zu verfügen. Das Konzept der Strategie, definiert als die Art, den Krieg im militärischen Bereich zu gewinnen, wird in der Geschäftswelt in ähnlicher Weise verwendet und wird als ein nachhaltiger Weg angesehen, um einen kompetitiven Gewinn in der Konkurrenz zu erlangen. Einer der wichtigsten Wissenschaftler der Strategiedisziplin an der Harvard

⁹ James C. Collins, Jerry I. Porras, **On Strategy**, Harvard Business School Publishing 2011, S.113-116

¹⁰ Richard Luecke, **Strategy**, Harvard Business Review Press, 2008, S. 2 (introduction)

¹¹ Sun Tzu, **The Art of War**, Filiquarian Publishing, 2007

¹² Carl Von Clausewitz, **Vom Kriege**, Nikol Verlag, 2008

Business School, Professor Michael E. Porter, definiert die Strategie als "Schaffung einer einzigartigen und wertvollen Position, Orientierung an einem anderen Tätigkeitsbereich und die Harmonisierung der Unternehmensaktivitäten dazu¹³". Laut Porter gibt es fünf Kräfte, die bestimmen, wie viel Wert in einem Sektor generiert und geteilt wird¹⁴.

Der Wettbewerb zielt darauf ab, durch die Berücksichtigung dieser Kräfte eine nachhaltige Wettbewerbsposition in diesem Sektor zu erreichen (Abbildung 1).

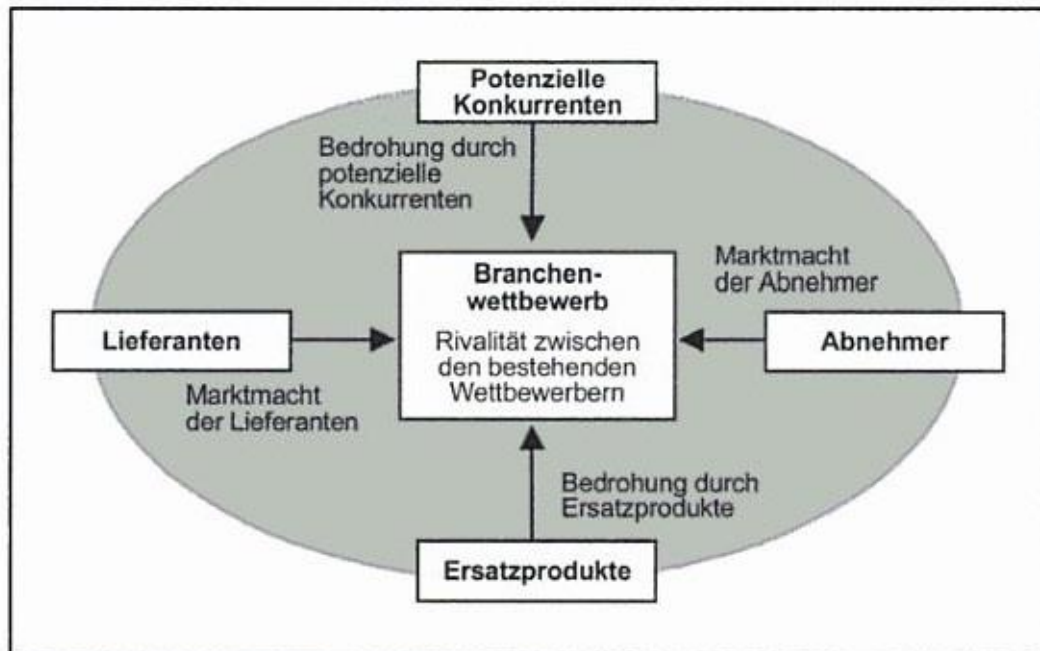


Abbildung 1: Konkurrenzkräfte

Quelle: <http://www.hs-emden-leer.de/forschung-transfer/projekte/controlling-lexikon/controlling-themen/b/branchenstrukturanalyse.html>

¹³ Michael E. Porter, **On Strategy**, Harvard Business Review Press, 2011, S. 10

¹⁴ Michael E. Porter, **Competitive Strategy**, Free Press, 1998, S. 4

Diese Kräfte beeinflussen die durchschnittliche Rentabilität des Sektors mit folgenden Auswirkungen¹⁵ :

- Verhandlungsstärke der Abnehmer (Kunden): Je höher die Wettbewerbsfähigkeit der Käufer, desto geringer ist die durchschnittliche Rentabilität im Sektor. Denn die Käufer erhöhen den Wettbewerb, indem sie Firmen gegeneinander ausspielen, was sich auch preisreduzierend auswirkt. Käufer erhöhen auch die Kosten von Unternehmen mit ihren Anforderungen. Firmen bemühen sich, einen Preis zu setzen, der die Kosten, die durch Kundenanfragen entstehen, erfüllt, aber nicht ihre Präferenz gegenüber preiswerten Produkten beeinträchtigt. Dieser Preis sollte dem Unternehmen einen nachhaltigen Gewinn bringen.
- Verhandlungsstärke der Lieferanten: Je höher die Wettbewerbsfähigkeit der Lieferanten, desto geringer die durchschnittliche Rentabilität in diesem Sektor. Erhöht sich die Stärke der Lieferanten, verlangen diese auch höhere Preise für die von ihnen bezogenen Vorleistungen, was die Kosten der Unternehmen erhöht und somit die Gewinne verringert.
- Wettbewerb unter den bestehenden Wettbewerbern: Je stärker der Wettbewerb zwischen den Akteuren des Sektors ist, desto geringer ist die durchschnittliche Rentabilität in diesem Sektor. Firmen treten in verschiedenen Bereichen in ein Wettbewerb ein, um Kunden (Marktanteil) voneinander zu stehlen, was kostensteigernd wirkt. Firmen gehen manchmal direkt zum Preiswettbewerb. Die Firmen schaffen manchmal einen harten Wettbewerb und die Firma, die den günstigsten Preis gibt, kapert den Kunden. Dies kann so weit gehen daß Unternehmen, die den Preiswettbewerb verlieren, wegen schmelzender Gewinne aus dem Sektor ausscheiden müssen.
- Bedrohung durch Ersatzprodukte: Ersatzprodukte und -dienstleistungen gewähren Kunden Vorteile von Produkten und Dienstleistungen auf anderer Art als die von Unternehmen im Sektor angeboten werden. Zum Beispiel ist ziviler Luftverkehr der Ersatz für den Straßenverkehr. Ersatzprodukte und -dienstleistungen wirken sich umso

¹⁵ Joan Magretta, **Understanding Michael Porter**, Harvard Business Review Press, 2012, S. 41

negativer auf die Rentabilität der Branche aus, je verlockender die Preis- / Leistungsoptionen für den Kunden sind.

- Bedrohung durch neue Anbieter: Neuzugänge in diesem Sektor mit zusätzlichen Ressourcen und Kapazitäten wirken sich negativ auf die Sektorbilanzen aus. Durch die Abnahme des Marktanteils der bestehenden Unternehmen sinkt die Rentabilität dieser Unternehmen.

Jede Firma muss Strategien entwickeln, die sich mit diesen Bedrohungen auseinandersetzen und nachhaltige Profitabilität bieten. Der wichtigste Punkt ist, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden richtig zu verstehen. Je mehr diese Strategien auf den einzigartigen, schwer nachahmbaren Ressourcen und den einzigartigen Fähigkeiten des Unternehmens basieren, desto erfolgreicher sind sie. Strategien mit einer hohen Erfolgschance sind diejenigen, die auf einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten basieren und die sich mit Kundenbedürfnissen überschneiden. Wie die Strategiedefinition von Michael E. Porter impliziert, besteht das Ziel des Unternehmens nicht darin, alle Kunden zufriedenzustellen, sondern nur Produkte / Dienstleistungen an die Kundengruppe anzubieten, die mit den einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten zufrieden ist. Strategische Entscheidungen sind das Rückgrat der Strategie. Der Eifer, allen auf einmal gefallen zu wollen, wird auf lange Sicht damit enden, niemanden zufriedenstellen zu können. Tatsächlich ist das Unternehmen in diesem Sektor nicht allein; es konkurriert mit anderen Unternehmen, die die gleichen Kunden zufrieden stellen möchten. Eine Firma sollte bei der Festlegung der Strategien andere Unternehmen in der Branche analysieren (Konkurrenzanalyse) und sollte nicht in Bereiche eintreten, in denen sie stärker sind als sie selbst, und sollte nicht in den Fehler geraten, einen Kampf zu beginnen, den sie schon von Anfang an verlieren werden. Während Unternehmen nach der für sie am besten geeigneten Strategie suchen, sollten sie auch die Wettbewerbsstärken und -strategien ihrer Konkurrenten bewerten¹⁶. Dies erfordert eine gute Konkurrenzanalyse.

¹⁶ Barutçugil, a.a.O, S. 247

Es gibt 5 Kriterien (Testen), um zu verstehen, daß eine Strategie eine gute Strategie ist¹⁷:

- Bietet die Strategie einen einzigartigen Nutzen, einen unterschiedlichen Wertbeitrag für den Zielmarkt des Unternehmens?
- Basiert die Strategie des Unternehmens auf anderen Präferenzen als die Präferenzen der Wettbewerber? Stellt das Unternehmen beispielsweise klar fest, welche Produkte und Dienstleistungen an wen und für welchen Preis angeboten werden? Mit anderen Worten, hat das Unternehmen genau festgelegt, was er demnach nicht machen wird und welche Märkte er nicht abzielen wird?
- Wurde die Wertschöpfungskette überprüft und privatisiert, um diese Strategie realisieren zu können?
- Wurde eine Harmonie bzw. eine Synergie zwischen Aktivitäten in der Wertschöpfungskette geschaffen?
- Ist die Strategie nachhaltig?

Bei der Entwicklung einer Strategie können neben der 5-Kräfte-Analyse auch andere Analysetechniken eingesetzt werden. Zum Beispiel wird die Durchführung einer Pestel-Analyse, die externe Kräfte analysiert, die sich auf die Industrie auswirken, eine unterstützende Wirkung auf die Leistungsanalyse haben. Diese Analyse wird auch Einblicke in die externen Faktoren geben, die das Unternehmen zur Umsetzung seiner Strategie nutzen kann (z.B. die Regulierungspolitik der Regierung in Bezug auf den Sektor, technologische Entwicklungen, politische Entwicklungen, die den Sektor beeinflussen werden usw.).

¹⁷ Magretta, a.a.O, S. 160

2.2.2. Hauptzweck (mission)

Mission ist die Hauptursache des Bestehens einer Organisation. Alle Aktivitäten der Organisation prägen sich im Rahmen dieser Mission aus. Es weißt die fundamentalen Gründe für die Existenz einer Organisation vor, die weit hinaus als nur Geld verdienen ragen. Um einige Missionen zu erwähnen, gibt es Missionen wie technische Beiträge zur Förderung und zum Wohlergehen der Menschheit (HP), Schutz und Verbesserung des menschlichen Lebens (Merck), innovative Lösungen für ungelöste Probleme (3M), Menschen glücklich machen (Walt Disney)¹⁸.

Kurz gesagt, ist die Mission die Antworten auf die Fragen des Unternehmens "wer sind wir?" und "was machen wir?"¹⁹

2.2.3. Vision (Langfristiges Ziel)

Die Vision ist das langfristige Ziel eines Unternehmens. Das hauptsächliche Ziel des strategischen Managements ist es, die Vision zu ermöglichen und zu verwirklichen. Mit ihrer Klarheit und Attraktivität ermöglicht die Vision es dem Unternehmen, seine gesamte Energie auf einen einzigen Punkt zu konzentrieren, Menschen um ein Ziel herum zu vereinen, das Gefühl von Integrität und Zugehörigkeit zu stärken. Bei der Bestimmung der Vision ist es notwendig, über die bestehenden Bedingungen, Ressourcen und Fähigkeiten hinaus blicken zu können. Daher erfordert es eine visionäre Führung²⁰.

Die Vision bietet dem Unternehmen eine weit umblickende Antwort auf die Frage "wohin gehen wir?" und stellt somit ein leitendes Merkmal für das Unternehmen dar²¹.

¹⁸ Thompson & Strickland & Gamble, **Crafting and Executing Strategy, Concepts and Cases**, 16th Edition, The McGraw-Hill Verlag, 2008, S. 3-4

¹⁹ Thompson & Strickland & Gamble, a.a.O, S. 24

²⁰ Barutçugil, a.a.O, S. 37,38

²¹ Thompson & Strickland & Gamble, a.a.O, S. 20

Somit leistet es für alle seine Geschäftsinteressenten (Stakeholder) einen Fokus und Stärke. Erfolgreiche Unternehmen bestimmen große, herausfordernde und kühne Visionen. Die Vision der Citigroup von 1915 ist hierfür ein gutes Beispiel: "das mächtigste und leistungsstärkste Finanzinstitut der Welt zu sein"²².

2.2.4. Organisatorische Werte

Werte sind die dauerhaften und nachhaltigen Prinzipien einer Organisation. Eine Reihe von nicht zeitabhängigen Prinzipien bedürfen keiner externen Überprüfung, sie haben einen inhärenten Wert und Bedeutung für diejenigen innerhalb der Organisation. Es ist ganz offensichtlich, dass es keine Reihe von Werten gibt, die universell gültig und korrekt sind. Somit muss ein Unternehmen nicht unbedingt einen bestimmten grundsätzlichen Wert wählen. Wichtig ist nicht welche grundsätzlichen Werte eine Organisation besitzt, sondern dass sie auf irgendeine Weise diese Grundwerte besitzt. Hier können wissenschaftsbasierte Innovationen, ein optimierter Kundenservice und die Förderung individueller Talente und Kreativität als Beispiele für Grundwerte genannt werden²³.

Werte sind die Normen eines Unternehmens, sie sind unverzichtbar, sind die rote Linie des Unternehmens, sie sind maßgeblich beim Erreichen der Vision²⁴.

2.2.5. OSM (Office of Strategy Management)

OSM (Office of Strategy Management) leitet alle strategie relevanten Aufgaben in einem Unternehmen. Strategisches Management beinhaltet viele Fragen, die die Beziehungen zwischen den Einheiten untereinander umfasst und die Koordination

²² Collins & Porras, a.a.O, S. 125-128

²³ Collins & Porras, a.a.O, S. 108-112

²⁴ Thompson & Strickland & Gamble, a.a.O, S. 27

zwischen allen Einheiten erfordert. Funktionen in verschiedenen Geschäftsbereichen müssen an die strategischen Ziele des Unternehmens angepasst werden. Alle Geschäftseinheiten müssen als System verwaltet werden, um Synergien zu schaffen, und nicht als unabhängige Unterorganisation. Darüber hinaus ist das oben erwähnte strategische Management ein neuer Prozess, der für das Unternehmen betrieben und angeeignet werden muss. Zum Beispiel wird eine Einheit benötigt, um den Strategieplan und Scorecard entsprechend den Entwicklungen zu erstellen und zu aktualisieren. Die empfohlene Organisationseinheit für all dies ist OSM.

OSM, angeführt von Strategie-Manager, ist der Eigentümer der Unternehmensstrategie im Unternehmen. Die strategische Analyse wird von dieser Einheit durchgeführt. Alle mit der Strategie verbundenen wirtschaftlichen, sozialen und technologischen Entwicklungen werden von dieser Einheit genau verfolgt. Definiert die Normen und Prinzipien des Strategiemanagementprozesses und betreibt den strategischen Managementprozess. Die Definition und Überwachung strategischer Risiken gehört ebenfalls zu den Aufgaben der OSM.

OSM passt die strategischen Tätigkeiten der Einheiten untereinander an, integriert und koordiniert diese, harmonisiert Planungs- und Kontrollaktivitäten (synchronisieren) und organisiert und leitet die regelmäßigen strategischen Review Meetings (Moderat). OSM übernimmt grundsätzlich drei wichtige Rollen:

1. OSM ist ein Architekt, es entwirft, plant und überprüft die Unternehmensstrategie, erstellt und aktualisiert den Strategieplan und Scorecard.
2. OSM ist der Eigentümer des strategischen Managementprozesses und betreibt den hier genannten sechsstufigen strategischen Managementprozess.

3. OSM ist ein Integrator, führt Aktivitäten durch, um sicherzustellen, dass die geschäftlichen Einheiten auf strategische Zwecke ausgerichtet sind²⁵.

2.2.6. Strategisches Management als Prozess

Strategisches Management bildet die Hauptrolle des OSM und unterscheidet sich mit seinem Charakter von anderen operativen Managementprozessen. Das strategische Management des OSM ist nicht das Management des täglichen und routinemäßigen Geschäfts des Unternehmens, sondern das Management des Unternehmens, das dem Unternehmen ermöglicht, langfristig auf dem Wettbewerbsmarkt zu überleben, Wettbewerbsvorteil und überdurchschnittlichen Gewinn zu verschaffen. Daher konzentriert sich das strategische Management auf Themen, die die langfristige Lebensdauer des Unternehmens erhöhen und seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern können²⁶.

Das Grundbedürfnis der Geschäftswelt ist ein strategischer Managementprozess, der Strategie und operative Umsetzung integriert. Die Akademiker Norton und Kaplan haben für diesen Bedarf ein 6-stufiges strategisches Managementsystem geschaffen (setze hier das in der Magisterarbeit bestehende ein).

Das Strategiemanagement wird wie alle anderen Geschäftsprozesse als Prozess verwaltet, sollte auch so verwaltet werden. Strategien, die nicht in einem disziplinierten Prozess verwaltet werden, werden mit geringerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich umgesetzt. Der Prozessablauf des Strategie-Managements besteht aus den folgenden Phasen (Abbildung 2):

²⁵ Kaplan & Norton, a.a.O, S. 4-20

²⁶ Ülgen & Mirze, a.a.O, S. 28

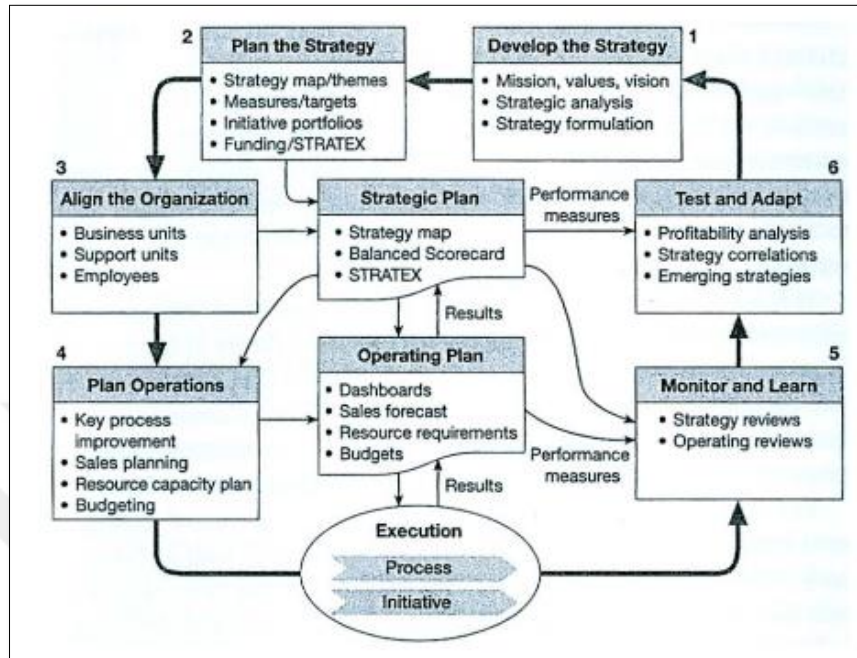


Abbildung 2: Prozess der Strategiemanagement

Quelle: Robert S.Kaplan & David P.Norton, The Execution Premium, Harvard Business Press, 2008, S: 8

2.2.6.1. Phase 1: Strategieentwicklung

Der Prozessablauf des Strategie-Managements beginnt mit der Entwicklung einer Strategie. Die strategische Analyse wird durchgeführt, nachdem das Unternehmen sein Existenzgrund (die Mission), das langfristige Ziel (Vision) und die Werte, die bei der Geschäftstätigkeit zu treffen sind, bestimmt. Neben der 5-Kräfteanalyse und der Pestel-analyse können verschiedene analytische Techniken in der Literatur verwendet werden, in Abhängigkeit von den Vorzügen. Als Ergebnis der Analyse wird eine SWOT-Tabelle erstellt. Aus dieser Tabelle wird die Unternehmensstrategie definiert.

Das integrierte strategische Managementsystem beginnt mit einer Strategieentwicklung. Unternehmen wollen in diesem Stadium drei grundlegende Fragen beantworten:

Frage1: Was machen wir und warum machen wir es? Dieser Schritt ist die Phase, in der die Mission, Vision und Werte der Organisation definiert werden. Die Mission definiert den Zweck der Existenz der Organisation. Vision ist ein Ziel für die Zukunft und Werte bieten eine Orientierung für die Aktivitäten des Unternehmens.

Frage 2: Was sind die Hauptthemen, die wir angehen müssen? In dieser Phase führt das Unternehmen eine strategische Analyse durch. Drei verschiedene Quellen liefern Daten für diese strategische Analyse:

Externe Analyse (Pestel-Analyse): das Wort Pestel ergibt sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Politik (Politic), Wirtschaft (Economic), Sozial (Social), Technologie (Technology) und Umwelt (Enviroment). Mit dieser Analyse versucht das Unternehmen, alle externen Faktoren zu verstehen, die den Sektor betreffen, in dem es konkurriert.

Interne Analyse: mit dieser Analyse will das Unternehmen seine eigene Dynamik verstehen, z.B. grundlegende Prozesse, Humanressourcen, Innovationskompetenz usw.

Analyse der aktuellen Strategie: bevor das Unternehmen die zukünftige Strategie erstellt, muss es die Strategie verstehen, die es derzeit umsetzt.

Das Unternehmen kombiniert alle Daten aus diesen Analysen in einer SWOT-Tabelle (das Wort SWOT ergibt sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Stärken (Strength), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats).

Frage 3: Was ist der beste Weg, um zu konkurrieren? Dies ist die Phase, in der die Strategie formuliert wird. Das Unternehmen sucht Antworten auf die folgenden Fragen,

indem es mögliche Strategien aus Kombinationen in der SWOT-Tabelle entwickelt, um die Mission und Vision zu realisieren:

- Was ist unsere Wertanregung, die wir unserem Unternehmen bieten und das uns von unseren Konkurrenten unterscheiden wird?
- Welche Schlüsselprozesse benötigen wir, um diese Wertanregung zu erzeugen?
- Welche Art von Humanressourcen benötigen wir, um diese Prozesse durchzuführen zu können?
- Welche Technologie benötigen wir, um diese Prozesse zu betreiben?

2.2.6.2. Phase 2: Strategische Planung

In der zweiten Phase wird die konzeptionelle Strategie auf einer Strategiekarte dargestellt. Es werden dann Kennzahlen gesetzt, um den Fortschritt dieser Strategiekarte zu messen, den Kennzahlen werden Ziele für das Ende der Periode zugewiesen. All diese Daten stellen eine Eingabe für die Scorecard dar. In dieser Phase werden auch Projekte (Initiativen) festgelegt, die zur Umsetzung der Strategie durchgeführt werden können.

In der strategischen Planung besteht das Ziel darin, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen, der eine höhere Durchschnittliche Rendite als die Wettbewerber in der Branche bietet²⁷.

In dieser Phase verkörpert strategisches Management seine Strategien in Form von Zweck, Maßnahme, Ziel, initiative und Budget. In diesem Stadium werden Antworten auf fünf grundlegende Fragen gesucht:

²⁷ Graham Friend, Stefan Zehle, **Guide to Business Planning**, The Economist Newspaper Limited Verlag, 2009, S. 24

Frage1: Wie definieren wir unsere Strategie (beschreiben)? : Die Manager verkörpern ihre Strategien auf einem Strategieplan. Ein typischer Strategieplan umfasst durchschnittlich zwanzig bis fünfundzwanzig strategische Ziele.

Frage 2: Wie messen wir unseren strategischen Plan? : In diesem Stadium definieren Manager die Indikatoren, die sie an dem strategischen Kurs des Unternehmens messen können und die Ziele für diese Indikatoren. Diese stellen gleichfalls auch die Inputs für die Scorecard des Unternehmens dar.

Frage 3: Welche Maßnahmen sind erforderlich, um unsere Strategie umzusetzen?: Die Manager definieren in diesem Stadium die strategischen Initiativen. Initiativen sind umfassende Projekte, die der Strategie dienen und umgesetzt werden, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Frage 4: Wie sollen wir unsere Unternehmungen finanzieren? : Die Manager müssen die für die von ihnen definierten Initiativen erforderlichen finanziellen Mittel ermitteln. Dieser Plan, der für die Umsetzung der Strategie angewendet wird und in der Regel cross-functional ist, wird als STRATEX (strategic expenditures - strategische Ausgaben) bezeichnet.

Frage 5: Wer wird die Umsetzung der Strategie managen? : Die Unternehmen ernennen Manager, die die Strategien implementieren und erstellen dementsprechend Teams für sie. Diese Administratoren sind auch berechtigt, das Stratex aufzuwenden.

2.2.6.3. Phase 3: Organisatorische Anpassung

Gemäß der für das Unternehmen entwickelten Strategie werden die Abteilungen des Unternehmens festgelegt. Teilstrategien und Ziele im Einklang mit

Unterstützungseinheiten werden identifiziert. Auch für jeden Mitarbeiter können Ziele zugewiesen werden.

Strategiemanager sind verpflichtet, funktionale Strategien von Einheiten mit der Unternehmensstrategie auszurichten. Jeder Mitarbeiter muss die institutionelle Strategie verstehen können. Das Unternehmen hat in diesem Stadium drei Fragen zu beantworten:

Frage 1: Wie stellen wir sicher, dass alle Einheiten in die gleiche Richtung gerichtet sind? : Diese Phase ist die Ausrichtung aller Geschäftsbereiche. Mit dieser Ausrichtung sollen Synergien erzielt werden, die unabhängige Arbeitseinheiten allein nicht erreichen können.

Frage 2: Wie können wir die Support-Einheiten an die Unternehmensstrategie ausrichten? : Nicht nur die eigenen Geschäftseinheiten, sondern auch die Support-Einheiten, die mit dem Unternehmen zusammenarbeiten und ihm dienen, sollten an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Die Service Level Vereinbarungen dieser Support-Einheiten (SLA Service Level Agreement) müssen auch inhaltlich mit der Unternehmensstrategie vereinbar sein.

Frage 3: Wie motivieren wir unsere Mitarbeiter? : Das Unternehmen muss seine Mitarbeiter ebenfalls an der Unternehmensstrategie angleichen. Mitarbeiter, die die Strategie des Unternehmens nicht gehört oder verstanden haben, können nicht zu dieser Strategie beitragen. Schulungen und persönliche Karrieremöglichkeiten erleichtern es den Mitarbeitern, sich der Strategie anzugleichen und zur Unternehmensstrategie beizutragen.

2.2.6.4. Phase 4: Operative Planung

Planung der operativen Aktivitäten ist der nächste Schritt. Für die Umsetzung der Strategien werden Verbesserungen der Prozesse geplant. Die für diese Verbesserungen benötigten Ressourcen werden geplant und budgetiert.

Unternehmen müssen ihre Prozessverbesserungsbemühungen ihren Unternehmensstrategien anpassen. Prozessverbesserungen, die nicht an strategischen Zielen angepasst sind, können nicht den erwarteten strategischen Nutzen bringen. Diesbezüglich bestehen zwei grundlegende Fragen, die beantwortet werden müssen:

Frage 1: Was sind Geschäftsprozessverbesserungen, die für die Umsetzung der Strategie entscheidend sind?: Die Prozess Perspektive des Strategieplans gibt Auskunft darüber, welche Prozesse strategisch notwendig sind. Zum Beispiel muss das Unternehmen den Prozess der "neuen Produktentwicklung" verbessern, um dem strategischen Ziel des "Innovationswachstums" dienen zu können. Auf ähnliche Weise sollte ein Unternehmen mit dem Ziel der "Erhöhung der Kundenbindung" ihr Kundenmanagement Prozess entsprechend entwickeln. Das gesamte Qualitätsmanagement, Prozessverbesserungswerkzeuge wie Six Sigma und Reengineering sollten für strategische Zwecke verwendet werden.

Frage 2: Wie nehmen wir Strategien in operationelle Pläne und Budgets auf? : Langfristige strategische Ziele sollten in kurz-und mittelfristige operative Pläne umgewandelt werden. Die drei Grundkomponenten des operationellen Plans (Komponente):

Umsatzprognose: Strategische Umsatzziele müssen in operative Umsatzprognosen umgewandelt werden.

Ressourcen Kapazitätsplan: Unternehmen können das Activity Based Costing (ABC)-Aktivität basiertes Kalkulationsmodell verwenden, um die Umsatzprognosen in Kapazitätsbedarf umzuwandeln.

Betrieb- und Investitionsbudgets: Sobald die Manager sich auf die notwendigen strategischen Ressourcen einigen, müssen sie die Betriebs- (opex) und Investitionsbudgets (capex) berechnen, die für diese Ressourcen benötigt werden. Personalkosten, eine der wichtigsten Ausgaben, sind ein Beispiel für opex. Hardware-Käufe stellen ein Beispiel für capex dar.

2.2.6.5. Phase 5: Strategische Kontrolle

Die Fortschritte des Unternehmens werden sowohl in Bezug auf die kurzfristige operative als auch auf die langfristige strategische Entwicklungen hin überwacht und im Rahmen der Sitzungen für die Entwicklungsbewertung evaluiert. Störungsgründe in der Strategie werden diskutiert.

Die strategische Kontrolle, die Gegenstand dieser These ist, liegt im Rahmen dieses Schrittes. Sobald die Unternehmen mit der Umsetzung ihrer strategischen und operativen Pläne begonnen haben, sollten sie den Ablauf dieser Pläne regelmäßig verfolgen und ihre Strategien entsprechend den Informationen entwickeln, die sie infolge dieser Folgemaßnahmen erworben haben. Der Strategie-Plan und Scorecard sind die Mittel, die sie für diesen Zweck verwenden. Zu diesem Zweck werden Kurzfristige operative Überprüfungsversammlungen auf der Ebene der Geschäftseinheiten abgehalten und diese Treffen konzentrieren sich darauf, ob der tägliche Betrieb im Weg ist, wobei auf die Scorecard basierende Abteilungsinternen und mittel-langfristigen Strategieversammlungen die Hindernisse auf dem Weg zum strategischen Ziel bestimmt und diesbezügliche Lösungsvorschläge unterbreitet werden. Während viele Unternehmen jede Woche oder alle fünfzehn Tage operative Überprüfungstreffen abhalten, finden strategische Überprüfungstreffen monatlich oder vierteljährlich statt.

2.2.6.6. Phase 6: Prüfung und Aktualisierung der Strategie

Die aktuelle Strategie unterliegt innerhalb mehrerer Perioden Konsistenzprüfungen und wird bei Bedarf aktualisiert²⁸.

Die Unternehmen sollten auch zur Überprüfung der Gültigkeit ihrer Annahmen, die sie zur Entwicklung ihrer zukunftsorientierten Strategien verwenden, regelmäßige Versammlungen abhalten. Denn sowohl die Außenwelt als auch das Unternehmen verändern sich ständig, und diese Veränderungen beeinflussen die Fiktionen des Unternehmens. Diese Veränderungen können zu neuen Chancen und Bedrohungen für die Strategie des Unternehmens führen. Dies kann in vielen dynamischen Sektoren vierteljährlich geschehen, während ein jährliches Testtreffen vorgeschlagen wird. Im Falle eines Strukturwandels in der institutionellen Strategie infolge dieser Tests muss der gesamte strategische Managementprozess von Anfang an neu durchgeführt werden (hier erwähnte 6 Schritte).

²⁸ Kaplan & Norton, a.a.O, S. 8

3. KONZEPT DER STRATEGISCHEN KONTROLLE

Die strategische Kontrolle ist eine regelmäßige Überprüfung darüber, ob sich die Institution ihren strategischen Zielen zu Beginn der Laufzeit nähert oder nicht. Durch die strategische Kontrolltätigkeit wird auch die Funktion der Verbindungen zwischen der Strategie und der Operation überprüft, ob sich die Strategien in den Operationen widerspiegeln. Als Ergebnis der Prüffunktion kommt heraus, ob die Operationen in der Lage sind, die richtigen Ziele des Unternehmens zu erreichen²⁹.

Ein wichtiger Schritt im Strategie-Management-Prozess ist die strategische Kontrollphase, in der die strategische Ausrichtung überwacht wird (siehe Abbildung 2 - Stufe 5). Ob die Aktivitäten des Unternehmens wie geplant verlaufen oder nicht, wird in regelmäßigen Kontrollsitzen verfolgt³⁰. Während kurzfristige Sitzungen (in der Regel einmal im Monat) die operativen Details des Unternehmens überprüfen, bewerten langfristige Treffen den strategischen Fortschritt des Unternehmens. Diese Sitzungen, die im Allgemeinen als SGG-Sitzungen (strategische Kontrolle) definiert werden, werden in den Unternehmen von der strategisch verantwortlichen Einheit (in der Regel der Strategiedirektion) organisiert, die auf höchster Beteiligungsebene durchgeführt werden und deren Ergebnisse dem Verwaltungsrat berichtet werden. Es hängt von eigenen Präferenzen der Firmen ab, doch SGGs werden normalerweise alle 3 Monate gehalten. In der Kontrollphase wird die Strategiekarte, insbesondere die Scorecard verwendet. Scorecard-Anwendungen tragen in diesem Stadium erheblich dazu bei, den Kontrollprozess zu beschleunigen, zu vereinfachen und zu verwalten. In den Sitzungen der SGG werden insbesondere Initiativen und fehlgeleitete strategische Ziele angesprochen³¹. Schlussfolgerungen aus strategischen Kontrollaktivitäten unterstützen eine Art "Lernprozess", der zeigt, wo Fehler bei der Strategieentwicklung gemacht werden, welche Annahmen falsch sind oder wo Fehler bei der Umsetzung gemacht werden.

²⁹ Ülgen & Mirze, a.a.O, S. 438

³⁰ Barutçugil, a.a.O, S. 242

³¹ Kaplan & Norton, a.a.O, S. 223

3.1. WESENTLICHE INSTRUMENTE FÜR DIE STRATEGISCHE KONTROLLE

Bei den strategischen Kontrollaktivitäten werden vier Hauptwerkzeuge eingesetzt: Strategiekarte, Scorecard, Initiativen und Instrumententafel (Dashboards). Diese Werkzeuge haben miteinander konsistente Inhalte, die mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen. Während zum Beispiel die Scorecard aus Kennzahlen besteht, die messen, ob das Unternehmen die strategischen Ziele der Strategiekarte erreicht hat, gehören zu den Initiativen strategische Projekte, die zur Erreichung strategischer Ziele verwirklicht werden. Der langfristige Verlauf der Kennzahlen und die Beziehungen zwischen den Kennzahlen werden über Dashboards verfolgt.

Alle diese Werkzeuge können in einer hierarchischen Struktur innerhalb der Organisation erstellt werden. Zum Beispiel kann eine Strategiekarte auf der Ebene einer Konzern erstellt werden, und Scorecards von Gruppengesellschaften können in Übereinstimmung mit dieser Karte erstellt werden. Ebenso können Strategiekarten von Unternehmensabteilungen (Departments) in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategiekarte erstellt werden. In ähnlicher Weise können Unternehmens-Scorecards unter der Konzern-Scorecard erstellt werden, und wiederum darunter können Scorecards erstellt werden. Scorecards von Abteilungen können bis auf persönliche Scorecards reduziert werden. In dieser hierarchischen Struktur können Datenflüsse auch so gestaltet werden, daß sie von unten nach oben fließen. Zum Beispiel kann das Gesamtumsatzziel einer Konzerngesellschaft mit einer bestimmten Proportion an Teilunternehmen verteilt werden.

Initiativen können auch in ähnlicher Weise in einer hierarchischen Struktur erstellt werden. Beispielsweise kann eine Initiative, die in einem Unternehmen durchgeführt werden will, durch Realisierung der Teilinitiativen in den einzelnen Abteilungen des Unternehmens abgeschlossen werden. Zum Beispiel kann die Initiative "Trainingsmobilisierung" durch das Abschließen jeder Trainingseinheit in den einzelnen

Abteilungen abgeschlossen werden. Jeder Abschnitt definiert eine eigene Initiative für sein Training auf seiner Scorecard, während die Initiative "Trainingsmobilisierung" auf der Scorecard des Unternehmens definiert ist. Der Fertigstellungsgrad der Initiative des Unternehmens hängt vom Abschluss der Ausbildung der Abteilungen ab. Sobald alle Abteilungen ihre Ausbildung abgeschlossen haben, wird somit auch die Mobilisierungsinitiative des Unternehmens abgeschlossen sein.

3.1.1. Strategiekarte

Der Strategiekarte zeigt den strategischen Plan eines Unternehmens und es ist eine allgemeine Darstellung des Kausalzusammenhangs der Unternehmensziele. Im Fallstudie-Abschnitt dieser Studie wird ein Strategieplan eines Unternehmens vorgegeben und detailliert untersucht.

Strategiekarten sind die Mittel, mit denen Unternehmen ihre Strategien konkretisieren. Die Strategiekarte, die von den Akademikern Robert S. Kaplan und David P. Norton der Harvard Business School entwickelt wurde, zielt darauf ab, nichtfinanzielle Vermögenswerte in allen Organisationen (Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, gemeinnützige Organisationen usw.) in materielle Ergebnisse umzuwandeln und ist auf dem Weg, ein Managementstandard in der Geschäftswelt zu werden.

Die Strategiekarte zeigt die strategischen Ziele des Unternehmens mit kausalen Verknüpfungen. Diese Karte ergänzt das fehlende Bindeglied zwischen Strategieformulierung und Strategieumsetzung³². Strategische Ziele mit einem engen inhaltlichen Hintergrund können unter Themen gruppiert werden. Eine Standardstrategiekarte besteht aus vier Perspektiven. Diese sind: Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lernen-entwicklungsperspektiven.

³² Robert S.Kaplan & David P.Norton, **Strategy Maps**, Harvard Business School Press, 2004, S. 10

Die strategischen Ziele des Unternehmens befinden sich in diesen vier Perspektiven und sind in kohärenter Weise gegliedert. Die ersten beiden Perspektiven (Finanz- und Kundenperspektive) sind Perspektiven, die die Ergebnisse der verwirklichten Strategien konkretisieren. Die letzten beiden Perspektiven (Prozesse- und Lernen-entwicklungsperspektiven) sind die Bereiche, in denen Strategien verwirklicht werden. In der Lernen-entwicklungsperspektive wird definiert, wie alle immateriellen Vermögenswerte (menschliches, technologisches, organisatorisches Umfeld (Führung, Kultur usw.)) entwickelt werden, um die Strategie verwirklichen zu können. Die Anreicherung und Anpassung immaterieller Vermögenswerte in der Prozess Perspektive verbessert die Prozessleistung; Dies wird sich wiederum in der finanziellen Perspektive zur Zufriedenheit der Aktionäre und in der Kundenperspektive zur Zufriedenheit der Kunden widerspiegeln³³. Mit anderen Worten, Strategien, die in den letzten beiden Perspektiven verwirklicht werden können, werden sich in den Ergebnissen der ersten beiden Strategien widerspiegeln (Abbildung 3):

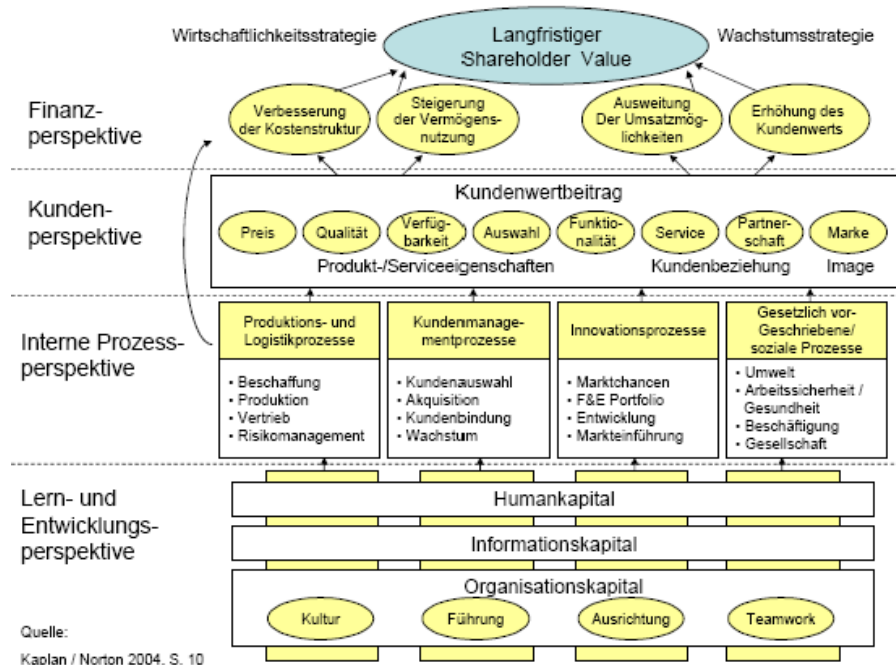


Abbildung 3: Strategiekarte

Quelle: Robert S.Kaplan & David P.Norton, Die Strategiekarten, Harvard Business School Press, 2004, S: 10

³³ Kaplan & Norton, **Strategy Maps**, a.a.O, S. 7

Die Strategiekarte beschreibt auf ganzheitliche und von unten nach oben integrierte Weise, wie das Unternehmen für seine Kunden einen Mehrwert schafft: Das Unternehmen wird alle immateriellen (unkörperlichen) Vermögenswerte (z.B. Menschen) in der Perspektive von Lernen-entwicklung verwirklichen. Auf diese Weise werden strategische Prozesse erfüllt, die die Kundenzufriedenheit sicherstellen. Die Kundenzufriedenheit spiegelt sich im Unternehmen als Umsatz wider, somit werden die Erwartungen der Interessenten und Aktionäre erfüllt³⁴.

Die Disharmonie zwischen langfristigen Investitionen in die Nachhaltigkeit des Unternehmens und kurzfristigen (insbesondere) finanziellen Leistungserwartungen ist das vielleicht wichtigste Problem in Unternehmen und kann mit einer Strategiekarte überwunden werden. Die Strategiekarte bringt kurzfristige Ziele und langfristige Ziele zusammen und in Übereinstimmung zum Ausdruck³⁵. So können die Probleme des Topmanagements gelöst und eine strategische Übereinstimmung erreicht werden. Diese Übereinstimmung wird dann mit den Kennzahlen der Scorecard (entwickelt in Zusammenhang mit der Strategiekarte) verfolgt.

3.1.2. Scorecard

Nach dem Prinzip "Man kann nichts kontrollieren, wenn man nicht messen kann" können wir sagen, daß die Scorecard das wichtigste Werkzeug der strategischen Kontrolle ist. Dieses Werkzeug mit dem vollständigen Namen "Balanced Scorecard" wurde von den Akademikern Robert S. Kaplan und David P. Norton der Harvard Business School entwickelt. Zusammen mit der Strategiekarte ist es das wichtigste Werkzeug in der strategischen Kontrolle.

Was bedeutet "ausgewogen"? Eine der wichtigsten Anforderungen in der Unternehmensführung ist die ausgewogene Verwaltung des Managements. Was könnten

³⁴ Kaplan & Norton, **The Execution Premium**, S. 99

³⁵ Barutçugil, a.a.O, S. 532

diese Probleme sein? Zum Beispiel muss ein Gleichgewicht und eine Harmonie zwischen kurz- und langfristigen Zielen eingehalten werden. Zwischen den Investitionen und den Umlaufzeiten dieser Investitionen muss ein Gleichgewicht hergestellt werden. Manager haben Schwierigkeiten, ein Gleichgewicht zwischen finanziellen, kundenbezogenen, prozessbezogenen und lernbezogenen Aktivitäten herzustellen. Bevor die Scorecard entwickelt wurde, waren die Manager auch dazu geneigt, die Leistung von Unternehmen nur anhand der finanziellen Ergebnisse zu bewerten. Dies führt zu einer Betonung des kurzfristigen finanziellen Erfolgs und dazu, daß die Leistungsverzögerungen, die natürliche Konsequenzen des strategischen Verlaufs sind, aus dem Blickfeld geraten, was wiederum eine Lücke zwischen den beiden Problemen verursacht³⁶. Mit der Scorecard wird nicht nur die finanzielle Progression des Unternehmens, sondern auch der vierdimensionale, ganzheitliche Fortschritt in ausgewogener Weise überwacht. Eine Balanced Scorecard scheint somit die Antwort auf all diese Bedürfnisse zu sein. Je ausgewogener der Inhalt ist, desto wahrscheinlicher ist es, daß die Scorecard den gewünschten Nutzen bringt.

Dieses Werkzeug, das ursprünglich als "Balanced Scorecard" bezeichnet wird, kann auf Türkisch mit verschiedenen Namen angezeigt werden. Einige davon sind "dengeli puan kartı", "puan kartı", "sonuç kartı", "performans karnesi", "şirket karnesi". Die Tatsache, daß das Zeugnis (karne) die Menschen an die schlechten Erinnerungen ihrer Kindheit erinnert, verwenden viele Firmen den weit verbreiteten Begriff "puan kartı" (Scorecard) anstelle dieses Wortes.

Eines der grundlegendsten Werkzeuge im strategischen Kontrollprozess ist die Scorecard. Die Scorecard ist ein messbasiertes strategisches Leistungslitsystem, das einen Rahmen für die strategische Leistungsmessung und-Verwaltung schafft, indem Mission und Strategien des Unternehmens in einen umfassenden Leistungsindikatoren-Satz umgewandelt werden.

³⁶ Kaplan & Norton, **On Strategy**, a.a.O, S. 220

Basierend auf dem Prinzip "was nicht gemessen werden kann, kann nicht verwaltet werden" ist Scorecard ein Leistungsmessungssystem, das auf der Messung mehrerer Leistungskomponenten basiert und eine Zusammenfassung jedes Leistungsmessungsergebnisses durch Angabe einer bestimmten Gewichtigkeit meldet. Der wichtigste Unterschied zwischen den anderen Performance-Management-Instrumenten der Scorecard besteht darin, dass sie nicht nur finanzielle, sondern auch nicht finanzielle Indikatoren in ausgewogener Weise verwendet, neben den materiellen Aktiva, den Wert der immaterielle Vermögenswerte des Unternehmens ebenfalls berücksichtigt und auf der Grundlage der strategischen Ziele ein Performance-Management erstellt³⁷.

Die Bedeutung des Scorecard-Ansatzes in Bezug auf strategisches Management besteht darin, dass sie anstelle von kurzfristigen Indikatoren den langfristigen Indikatoren, die den langfristigen Erfolg der Organisation beeinflussen, Bedeutung schenkt³⁸.

Genauso wie bei der Strategiekarte besteht auch die Scorecard aus vier Perspektiven. Kritische Leistungskennzahlen befinden sich in diesen vier Perspektiven. Diese sind: Finanzen, Kunden, Prozesse, und Lernen-entwicklungsperspektiven. Alle Kennzahlen, die der Vision und der Strategie folgen, befinden sich in diesen vier Perspektiven (Abbildung 4):

³⁷ Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, Literatür Verlag, 2.Ausgabe, 2007, S. 53

³⁸ Barutçugil, a.a.O, S. 88

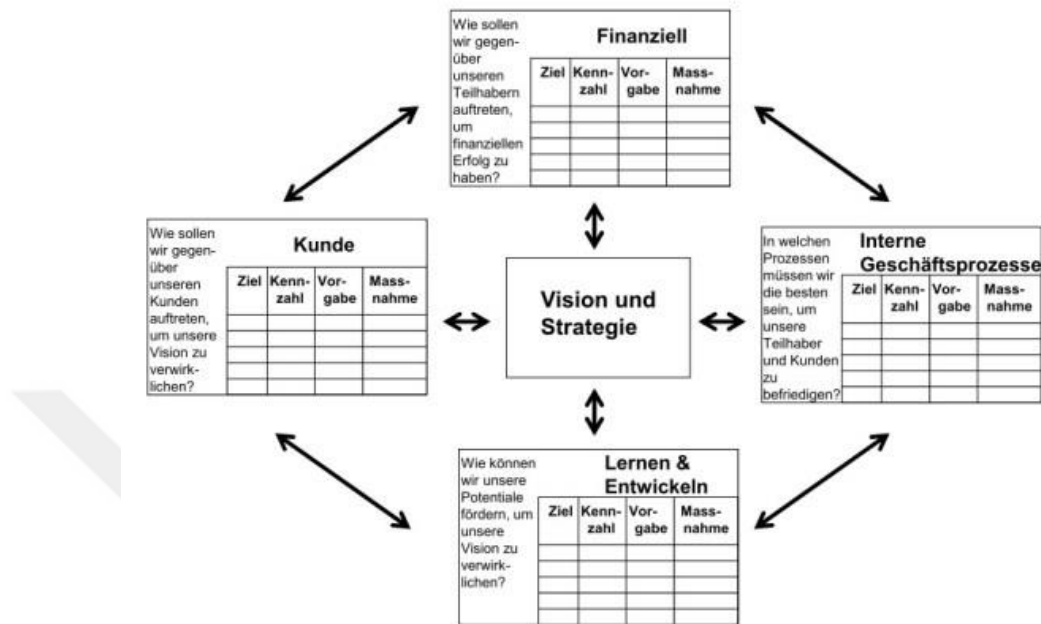


Abbildung 4: Vier Dimensionen der Scorecard

Quelle : <http://interviewonline.ch/artikel/unternehmenssteuerung-auch-f%C3%BCr-kleine-unternehmen.html>

Wie in Punkt 4 erwähnt wird, hat die Scorecard eine flexible Struktur. Die Scorecard kann hierarchisch für alle Schichten in Organisationen geregelt werden. Es ist möglich, Scorecards für die oberste Unternehmensgruppen (Konzern) sowie individuelle Scorecards für jedes mit dem Konzern verbundene Unternehmen zu erstellen, es ist auch möglich, Scorecards für Abteilungen jeder Firma zu erstellen, für Teams in Abteilungen und sogar für jeden Mitarbeiter. Eine Scorecard, die auf diese Weise in der gesamten Organisation generalisiert werden kann, bringt große Vorteile mit sich. Der wichtigste Vorteil ist es, die Ziele von oben nach unten harmonisch zuordnen zu können. Zweitens kann die tatsächliche Leistung der Gruppe von unten nach oben kumulativ zusammengestellt und die Gesamtleistung der Gruppe kann kumulativ erreicht werden. Natürlich muss jede Scorecard mit ihren oberen und unteren Scorecards übereinstimmen (aligned), damit diese Leistung zielsicher erreicht wird. Dieses Ergebnis ist jedoch schwierig zu erreichen (Abbildung 5).

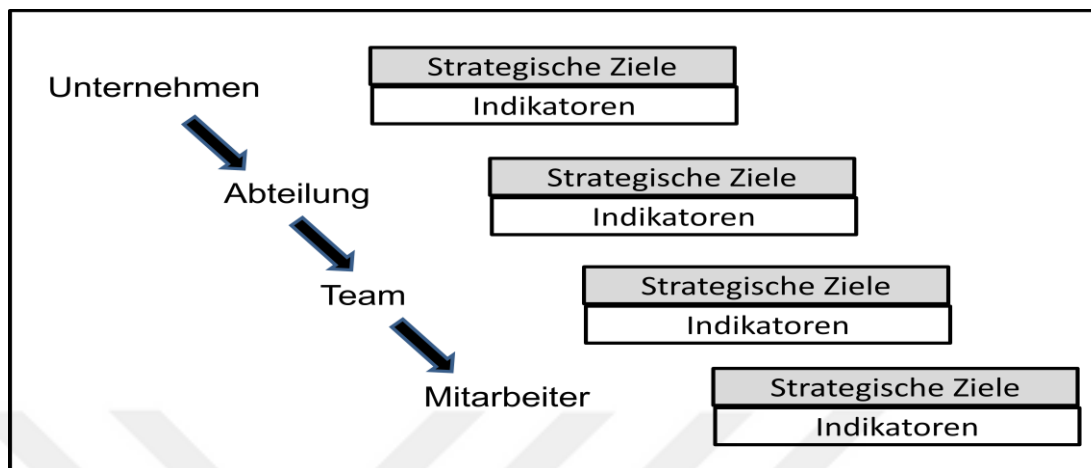


Abbildung 5: Hierarchische Harmonie unter Scorecards

Quelle : www.oocities.org/espanol/lionelpineda/bs/bs17.htm

Die grundlegendsten und gebräuchlichsten Kennzahlen in den vier Perspektiven sind folgende:

FINANZIELLE PESPEKTIV	KUNDEN- PERSEKTIV	PROZESS- PERSPEKTIVE	LERNEN- ENTWICKLUNG PERS.
Umsatz	Marktanteil	Fehlerhafte Produktmenge (%)	Mitarbeiterzufriedenheits- rate (%)
Nettogewinn	Kundenzufriedenheits- rate	Umschlagshäufigkeit	Gesamtschulungszeit
Betriebsgewinn	Anzahl der Kundenbeschwerden	Durchschnittliche Lieferzeit	Schulungszeit pro Mitarbeiter
EBITDA	Anzahl der gelösten Beschwerden	Stückkosten	durchschnittliche Mitarbeiterdienstzeit
Nettogewinnmarge (%)	Durchschnittliche Beschwerdeauflösungs- zeit	F & E-Ausgaben / Gesamtkosten	Mitarbeiterproduktivität
EBITDA marge (%)	Rücksendungsquote	Anzahl neuer Produkte und Dienstleistungen	Anzahl der Verstöße gegen die Ethik
ROA (%)	Anzahl der stornierten	Kapazitätsauslastung	Investitionsbetrag für IT-

(Vermögensrendite)	Bestellungen		Systeme
ROE (%) (Kapitalrendite)	Rate der stornierten Bestellungen (%)	Anzahl der tödlichen Arbeitsunfälle	
Gesamtverschuldung	Anzahl der Kundenbesuche	Anzahl der verletzlichen Arbeitsunfälle	

Tabelle 1: Grundlegende Kennzahlen der Scorecard

Quelle : Ali Coşkun, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatur Verlag, 2007, S : 114

Kritische Leistungskennzahlen bilden die Grundlage der Scorecard. Leiter, die mit Scorecards ihre Strategien über Kennzahlen verkörpern, erreichen folgendes³⁹:

- Sie transformieren ihre abstrakten Strategien und Visionen in konkrete messbare Kennzahlen. Dies motiviert die Mitarbeiter, strategische Ziele zu verfolgen und damit das strategische Programm fortzusetzen.
- Manager transformieren dabei ihre Strategien in operative Begriffe. Dies ermöglicht ihnen, ihre Strategien mit den Untereinheiten der Organisation zu teilen, was die strategische Kommunikation erleichtert.
- Die Scorekarte gewährleistet auch die Integration zwischen der Strategie und dem Budget. Die Budgetierung erfolgt so, daß die Bedürfnisse der Strategie erfüllt werden und nicht in der Luft hängen. Finanzielle Haushaltsziele unterstützen somit tatsächlich die strategischen Ziele.
- Der Verlauf der Kennzahlen wird auf der Scorecard verfolgt und der strategische Fortschritt wird überwacht. Für Kennzahlen, die keine zielorientierten Fortschritte machen, werden proaktive Maßnahmen ergriffen. Dies bedeutet Feedback, so daß Lernen und kontinuierliche Verbesserung stattfinden.

Ein weiterer wichtiger Faktor für den erwarteten Nutzen der Scorecard ist, ob die enthaltenen Kennzahlen zuverlässig sind. Die ausgewählten Kennzahlen sollten Kennzahlen sein, die strategische Ziele genau messen können. Kennzahlen sollten die Strategie widerspiegeln und kompatibel sein, um die Umsetzung der Strategien

³⁹ Kaplan & Norton, *On Strategy*, a.a.O, S. 222

sicherzustellen⁴⁰. Denn die Kennzahlen zeigen, ob sie die Zielsetzungen einhalten oder nicht und ob ihre strategische Ausrichtung gut verläuft. Wenn der gewählte Kennzahl weit davon entfernt ist, die jeweilige strategische Absicht zu messen, zu der er gehört, besteht die Gefahr, daß die Entscheidungsträger fehlgeleitet werden.

Eine weitere wichtige Anforderung an die Scorecard besteht darin, ihr zuverlässige Ziele zuzuordnen. Wenn die Ziele niedrig gehalten werden, kann der Kennzahl das Ziel täuschend leicht erreichen, und wenn das Ziel zu hoch gesetzt ist, kann es zu einer Demotivierung führen, weil es völlig unerreichbar ist. Kennzahlziele sollten weder zu niedrig noch zu hoch sein, damit sie motivierend und erreichbar sind, es ist jedoch wünschenswert, daß sie so herausfordernd sind, daß sie zum Fortschritt des Unternehmens beitragen.

Die Hauptfunktion der Scorecards besteht darin, die Kontrolle des strategischen Verlaufs zu erleichtern. Nicht nur die Leistung der Gesellschaft wird bewertet, sondern auch die Leistung von Abteilungen, Teams und sogar Einzelpersonen; es dient auch dazu, die Grundlage für rechtmäßige Maßnahmen oder einer Belohnung zu schaffen. Die Unternehmen, die die Scorecard effektiv nutzen, geben die Erfolgsprämien je nach den Beiträgen der Einzelpersonen aus, die zum Erfolg der Strategie führen, entsprechend der Fähigkeit, die Ziele der Kennzahlen zu erreichen, die sie selbst steuern.

In Scorecards muss nicht jeder Zweck, oder jede einzelne Kennzahl zu einem Zweck von gleicher Bedeutung sein. Aus diesem Grund können Ziele sowie Kennzahlen der Scorecards untereinander gewichtet werden. Wenn beispielsweise der Erfolg einer Verkaufsabteilung gemessen wird, kann die Gesamtzahl der Verkäufe 60% betragen, während die Anzahl der Kundenbesuche 40% betragen kann. Auch hier ist es wichtig, die Gewichtung sorgfältig zu bestimmen, um eine gerechte Bewertung zu ermöglichen. Die Verteilung der Gewichte zwischen Zielen und Kennzahlen hängt ganz von den Präferenzen der Führungskräfte des Unternehmens ab. Im obigen Beispiel bewerten die

⁴⁰ Ülgen & Mirze, a.a.O, S. 451

Führungskräfte von Unternehmen A 60% des Gesamtumsatzes und 40% der Kundenbesuche bei der Messung der Verkaufseffektivität. Ein anderes Unternehmen (Unternehmen B) kann den Kundenbesuchen größere Bedeutung beimessen. Die Gewichte müssen vollständig im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen.

Es ist auch notwendig zu entscheiden, wie oft jede Kennzahl auf der Scorecard gemessen werden soll. Je nach Sektor und Art der Tätigkeit können einige Kennzahlen jeden Tag gemessen werden, einige monatlich, einige alle drei Monate, einige alle sechs Monate und einige jedes Jahr. Während der Umsatz beispielsweise täglich gemessen werden kann, kann die Mitarbeiterzufriedenheit alle sechs Monate gemessen werden. Die Schwierigkeit, einige Kennzahlen zu messen, ist ebenfalls ein wichtiges Kriterium bei der Bestimmung der Häufigkeit.

Untersuchungen zeigen, daß die Unternehmen der Kundenperspektive am meisten Aufmerksamkeit schenken, während Finanzkennzahlen am häufigsten gemessen werden. Dies steht im Einklang mit der Tatsache, daß Strategien kundenorientiert sind und finanzielle Kennzahlen leichter gemessen werden können: Perspektiven, durchschnittliche Wichtigkeit der Kennzahlen und durchschnittliche Messhäufigkeit der Kennzahlen sind unten gegeben:

PERSPEKTIVEN	DURCHSCHNITTliche WICHTIGKEIT DER KENNZAHLEN	DURCHSCHNITTliche MESSFREQUENZ DER KENNZAHLEN
Finanziell	4,33	3,47
Kunden	4,36	3,36
Prozessen	4,15	3,41
Lernen-entwicklung	4,19	2,90

Tabelle 2: Betonung der Perspektiven und Vergleich der Messungen

Quelle : Ali Coşkun, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Verlag, 2007, S : 135

Mit der Scorecard können die Kennzahlen nicht nur mit den Zielen, sondern auch mit den tatsächlichen Werten in den vergangenen Zeiträumen verglichen werden. So kann die Organisation den Verlauf der Performanz einer Kennzahl innerhalb einer Periode mit dem Verlauf in den vergangenen Jahren vergleichen, die Ursachen dieses Verlaufs untersuchen und geeignete strategische Entscheidungen treffen.

Im Laufe der Jahre bieten die gesammelten Daten einer Kennzahl auch die Möglichkeit, statistische Methoden zu verwenden. Statistische Methoden können verwendet werden, um den Verlauf der gesammelten Daten zu betrachten und Schätzungen vorzunehmen, damit das Unternehmen in der Lage ist, geeignete proaktive Maßnahmen zu ergreifen.

Jeder Kennzahl der Scorecard kann eine verantwortliche Person zugewiesen werden. Wenn also eine detaillierte Frage über den Verlauf der Kennzahl besteht, ist bekannt, wer anzusprechen ist. Darüber hinaus dient der Erfolg dieser Kennzahl auch als Grundlage für die Bewertung der dafür verantwortlichen Person.

Beim Design von Scorecards gibt es einige wichtige Risiken. Die Nichtbeachtung dieser Risiken kann den Erfolg von Scorecard-Projekten in Frage stellen und den Nutzen von Scorecards innerhalb der Organisation überschatten.

Eines dieser Risiken besteht darin, daß die Scorecard eher mit Kennzahlen gefüllt ist, die als operativ bezeichnet werden und die nicht strategisch sind. Ein solcher Fehler wird uns wahrscheinlich erlauben, zu sehen, ob die Operationen des Unternehmens erfolgreiche Fortschritte machen, aber es wird nicht möglich sein zu sehen, ob die Strategie erfolgreich ist oder nicht. Mit anderen Worten, die Kennzahlen sollten aus Kennzahlen ausgewählt werden, die den langfristigen strategischen Erfolg beeinflussen⁴¹.

⁴¹ Barutçugil, a.a.O, S. 88

Diese sind solche Kennzahlen, womit die Unternehmensstrategie nicht realisiert werden kann, falls sie nicht gezielt umgesetzt werden.

Ein weiteres häufiges Risiko besteht darin, die Scorecard mit zu vielen Kennzahlen zu füllen. Scorecards sollten jedoch Schlüsselkennzahlen enthalten und sollten sich nicht mit operativen Einzelheiten befassen⁴². Ziel und Anspruch von Scorecards ist es, durch die wichtigsten Auswahlkennzahlen eine Übersicht über den Fortschritt der Organisation geben zu können. Die Überladung der Scorecard mit zu vielen Kennzahlen hebt diesen Vorteil auf. Das Problem des Informationsüberschusses, das als ein wichtiges Problem unserer Zeit gewertet wird, wird auf der Scorecard zu spüren sein. Aus diesem Grund müssen Scorecard-Designer entschlossen sein, die optimale Anzahl von Kennzahlen auf die Scorecard zu setzen.

3.1.2.1. *Projektplan für Implementierung einer Scorecard*

Ein Implementierungsprojekt der Scorecard besteht aus den folgenden Phasen (Die Projektschritte für die Entwicklung der zu kontrollierenden Strategie sind nicht in diesem Bereich enthalten, da es sich nur um strategische Kontrolle handelt) (Abbildung 6):

Woche	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PLANUNG																				
Bestimmung der Ziele																				
Auswahl der anzuwendenden Organisationseinheit																				
Unterstützung vom Top-Management anfordern																				

⁴² Ülgen & Mirze, a.a.O, S. 451

3.1.3. Initiativen

Vorhaben, die durchgeführt werden, um strategische Ziele zu verwirklichen, werden "Initiativen" genannt (Initiativen können Zielen zugeordnet werden oder sie können zu Themen als Zielgruppen zugeordnet werden). (Es ist auch möglich, diese Studien ins Türkische als "stratejik proje" oder "hareket planı" zu übersetzen). Initiativen sind die Kräfte, die das Unternehmen mobilisieren; sie gewährleisten somit die Überwindung des Widerstands gegen Veränderungen und Trägheit⁴³. Initiativen sind strategischen Projekten zugeordnet und der Erfolg strategischer Ziele hängt direkt vom Erfolg der Initiativen ab. Initiativen werden zu einem Portfolio integriert und können von PMOs (Project Management Office) im Rahmen eines Programms verwaltet werden.

Es gibt bestimmte Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Initiativen⁴⁴. Zuerst benötigen Initiativen ein Budget. Damit die Initiativen über ein eigenes Budget verfügen, müssen sie in ein separates strategisches Portfolio umgewandelt und ein strategisches Budget (stratex) muss festgelegt werden. Initiativen sollten in ihrem eigenen Umfang priorisiert werden. Für jede Initiative muss ein Verantwortlicher (Manager) zugewiesen werden, um Verantwortlichkeit zu gewährleisten. Für Initiativen sollten Teams erstellt werden. Dies ist besonders wichtig bei Initiativen zwischen Einheiten (die mehr als eine Einheit umfassen), und Matrixorganisationen können verwendet werden, um sie zu unterstützen. Wie bei den Projekten sollten Initiativen auch einen Umfang, ein Startdatum, ein Enddatum und Meilensteine enthalten.

Zum Beispiel sollte ein Unternehmen, das das strategische Ziel "robuste und talentierte Arbeitskräfte" erreichen will, folgende Initiativen verwirklichen⁴⁵:

⁴³ Kaplan & Norton, **The Execution Premium**, a.a.O, S. 102

⁴⁴ Kaplan & Norton, **The Execution Premium**, a.a.O, S. 104

⁴⁵ Kaplan & Norton, **Strategy Maps**, a.a.O, S. 367

- Die Einführung eines neuen Beschäftigungsprogramms,
- Die Organisation von Supervisor
- Die Entwicklung von Kompetenzmodellen
- Die Organisation von Leistungstrainings

Der Erfolg dieser Initiativen wird zum Erfolg ihres strategischen Ziels führen, mögliche Verzögerungen können somit bei Initiativen oder Fehlern verhindern, daß das Unternehmen dieses strategische Ziel erreicht. Da die strategischen Ziele untereinander verbunden und integriert sind, kann dieser Rückschlag auch andere damit zusammenhängende strategische Ziele negativ beeinflussen, folglich könnte die Bedeutung der Hauptstrategie des Unternehmens gefährdet sein.

Als ein weiteres Beispiel sollte eine Universität, die Studenten dazu ermutigen soll, ihre Fähigkeiten zu verwirklichen, folgende Initiativen in diesem Kontext (Thema) für ihre strategische Zwecke einsetzen⁴⁶:

- Etablierung einer Umfrage zur Zufriedenheit der Schüler
- Einführung eines Programms zur Verbesserung des Lehrprozesses
- Erstellung von Vereinbarungen für Schüleraustausch
- Entwicklung von Schemen für Präsenztraining mit Mentoren
- Start-up des Schülerportals

⁴⁶ Kaplan & Norton, a.a.O, S. 113

4. SOFTWARE FÜR STRATEGISCHEN KONTROLLZWECK: SCORECARD-SOFTWARE

Wie in jedem Bereich hat Information Technologies in den strategischen Kontrolltätigkeiten die Entwicklung erfolgreicher Werkzeuge ermöglicht, um Organisationen (Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Universitäten, gemeinnützige Organisationen usw.) zu unterstützen. Diese Werkzeuge machen es Unternehmen besonders einfach, den strategischen Verlauf zu überwachen und die Entscheidungsträger in diesem Bereich bestmöglich zu unterstützen.

Einige Softwareunternehmen, die zu diesem Zweck Scorecards entwickelt haben, die auch in der Türkei weit verbreitet genutzt werden sind folgende⁴⁷:

- SAP (durch die Übernahme der Firma Business Objects),
- Oracle (durch die Übernahme der Firma Hyperian)
- IBM (durch die Übernahme der Firma Cognos)
- Microsoft
- SAS
- QPR
- Corporater

⁴⁷ Coşkun, a.a.O, S. 157

5. FALLSTUDIE

In diesem Abschnitt wird die Implementierung der Scoreboard-Software für strategische Kontrolltätigkeiten in einen Konzern vorgestellt. Nach einer kurzen Einführung des Konzern wird die von ihr verwendete Scorecard-Software eingehend untersucht.

5.1. DER KONZERN, KURZE EINFÜHRUNG

Der Konzern wurde 1981 von einer Familie gegründet, die in den 1930er Jahren in die Geschäftswelt eingestiegen ist. Der Konzern ist eine Gruppe von Unternehmen, die heute in sechs verschiedenen Sektoren tätig sind (Energie, Telekommunikation, Textil, Bau, Finanzen und Bergbau). Die Gruppe bietet rund 24.000 Menschen in 17 Ländern Beschäftigungsmöglichkeiten. Das Vermögen der Gruppe erreicht heute 7,5 Milliarden USD⁴⁸.

5.2. AUSWAHL DER SCORECARD-SOFTWARE FÜR DEN KONZERN

Alle verbundenen Unternehmen des Konzernes haben sich nach dem Beschluss des Vorstands entschieden, ab 2006 die SAP ERP Software einzusetzen. Anschliessend haben alle verbundenen Unternehmen wieder unter Beschluss des Vorstands begonnen, ihr strategisches Management über die Scorecard-Software zu verfolgen. Die erste Unternehmensgruppe, die Scorecards eingeführt hat, war die Textilfirma (2011).

Die Direktion für Strategieverwaltung des Konzernes hat im Jahr 2010 nach einer Scorecard-Software gesucht, die zentral für die gesamte Gruppe eingesetzt werden kann. Zu diesem Zweck wurden folgende Produkte von SAP, IBM, Oracle, Microsoft und SAS geprüft: SAP - SSM, IBM - Cognos, Oracle - Hyperion, Microsoft - BSCM, SAS-SM.

⁴⁸ Unternehmenswebseite, (26 Mai 2016)

Die Produkte in dieser Überprüfung wurden in Bezug auf Funktionalität, Berichtsfähigkeiten, technische Spezifikationen, Oberflächenfunktionen und einige andere Kriterien verglichen. Beim Vergleich der Leistungsmerkmale des Jahres, in dem die Beurteilung durchgeführt wurde, kam unter anderem das Produkt SAP SSM in den Vordergrund. Darüber hinaus verwendete die Gruppe bereits das Produkt SAP ERP, das auch bei der Auswahl von SAP SSM eine Rolle gespielt hat. In der Tat hat die IT-Direktion des Konzerns festgestellt, daß es vorteilhafter wäre, das SAP-Produkt in Bezug auf einfache Integration und Lizenzverwaltung zu wählen.

Die Produkte wurden hinsichtlich ihrer Funktionen mit folgenden Kriterien verglichen:

- Die Initiativen als Projektportfolio verwalten und die Leistungen jedes einzelnen mit der Projektmanagementlogik verfolgen können (unter Berücksichtigung von Zeit, Budget usw.)
- In der Lage sein, quantitative und qualitative Leistungskennzahlen zu erstellen (KPIs, die bewertet oder interpretiert werden können)
- Die Scorecard des Unternehmens bis auf die Geschäftseinheit und anschließend auf die individuelle Scorecard herunterbrechen und miteinander verknüpfen
- Kausalzusammenhänge zwischen Leitkennzahlen feststellen können, um die Gültigkeit des Kausalzusammenhangs zwischen den entsprechenden KPI zu überprüfen
- Durch Erstellen einer Vorlage die Möglichkeit zum Vervielfältigen von Berichtskartenkomponenten durch Kopiervorgang (Kopieren aller Berichte, Kopieren von KPI usw.)
- Workflow-Funktion (ein KPI, der von Benutzer A geändert wurde, an die Zustimmung von Benutzer B senden usw.)
- Alerts im Rahmen definierter Limits generieren (KPI, Metrik usw., Warnmeldungen, wenn ein Ziel geändert, gelöscht oder hinzugefügt wird)
- Projektstrukturplan auf mindestens 5 Ebenen (KPI, Ziel, Perspektive, ...)
- Integration zwischen den Scorecard-Komponenten (Ziel, KPI, Initiative, Metrik usw.)

- Anhang an Scorecard-Komponenten beifügen (Attachment)
- Eine oder mehr als eine verantwortliche Person für Scorecard-Komponenten zuweisen können
- Leistungsbereiche der Leistungskennzahlen in jeder Periode neu bestimmen (x für die ersten 6 Monate, y für die nächsten 6 Monate)
- Mehr als eine Scorecard sowohl auf der Ebene der ganzen Scorecard, als auch auf der Ebene der Scorecard-Komponenten vergleichen können, Vergleich der Performanz aus der Gesamtperspektive,
- Bereitstellung von Funktionen für "Risikomanagement" in Verbindung mit Zielen
- Auto-Check und Warnungen bei Fehlbedienungen (Personalzuweisung usw.) (z.B. diese KPI wurde vorher für ein anderes Ziel in dieser Scorecard verwendet, diese KPI-Limits entsprechen nicht den vorherigen Limits usw.)
- Feldbasierte (field) Autorisierung (benutzerbasierte Bearbeitung der Daten, die erstellt / geändert / sichtbar gemacht werden können)
- Auf der Ebene jeder Komponente zwischen Dashboard und Firmenkarte auf die Komponente umwechseln, die der Verknüpfung zugeordnet ist.
- Möglichkeit zum Hinzufügen von Scorecard-Komponenten (Ziel, Initiative, KPI usw.), Integration mit Workflow
- KPI- Details mit Drill-Down-Logik und mit verschiedenen Grafikfunktionen untersuchen können
- Breite Benutzerverwaltung der Hauptdaten (Geburtsdatum, Abteilung, Kontaktinformationen, Titel)
- Testbericht erstellen (als Testbericht veröffentlichen, indem er freigegeben wird, nachdem der Test von den Workflow-Einrichtungen des Systems genehmigt wurde.)
- Möglichkeit zur Verwendung von Punktbereichen als Template (Standard) Punktbereiche vollständig aktualisieren
- Bei Anpassungen eine Autorisierung auf der Grundlage sowohl der Berichtskarte als auch der Berichtskartenkomponenten (Ziel, Initiative, KPI usw.) vornehmen zu können (d.h. die Person, die die Scorecard der Firma A erstellt, sieht die Scorecard der Firma B nicht)

- Verschiedene Autoritätsprofile (getrennte Autorität für die Gruppen der Direktoren, Leiter, Chefs, Experten usw. oder für eine individuelle Person)

Die Berichtsfähigkeiten der Produkte wurden mit folgenden Kriterien verglichen:

- Leistungsfähige Berichtsfunktionen (Drill-down Berichte, multidimensionaler Analysator, Gantt Chart, Säulendiagramm, Liniendiagramm, Kreisdiagramm, ad-hoc reporting, Bubble Graph usw.)
- Erstellung von Dashboards (Flash- und Java-Unterstützung sowie visuelle Dashboard-Funktionen in Echtzeit (Verschieben von Grafiken, Ändern von Zielen und Score-Bereichen, Farbschemata usw.)
- Aktuellen Stand der Version folgen und versionsbasierte Vergleiche und Berichte erstellen
- Die Abweichung zwischen bestehenden und gezielten Initiativen berichten können
- Initiativen mit verschiedenen Kriterien berichten können (leistungsbasiert, personenbasiert, objektivbasiert, Perspektivenbasiert, reportkartenbasiert, zeitbasiert usw.)
- Alle Komponenten des Ziels, KPI, Metrik usw. mit ihren Verlaufsdaten im gewünschten Zeitintervall (letztes Jahr, letzte Woche, x-y-Daten usw.) berichten zu können.
- Automatisch generierte periodische Berichte erstellen und sie dazu anzupassen, um als E-Mail gesendet zu werden
- Fähigkeit, Berichte und Dashboard als Ausgabe im gewünschten Format zu erhalten (Ausgabe-Layout entwerfen können)
- Meldung von Änderungen (Protokolländerungen) nach verschiedenen Kriterien (je nach Änderungsdatum, Änderungsobjekt, Änderungsdatum etc.).

Beim Vergleich der technischen Merkmale der Produkte wurden folgende Kriterien berücksichtigt:

- Integrationsmöglichkeit zum Empfang von Daten aus beliebigen externen Datenquellen (insbesondere SAP BW)
- Outlook-Integration (verschiedene Ergebnisse von Workflows oder Ereignissen als E-Mails an den Benutzer senden, E-Mail-Benachrichtigungen des Programms)
- Alle Excel-Funktionen durch Excel-Integration zu verwenden
- Integration zwischen Projektmeilensteinen und KPI mit Projektserverintegration
- Türkische und englische Benutzeroberfläche, Sprachunterstützung, Unterstützung türkischer Zeichen
- Flash- und Java-Unterstützung (für visuelle Dashboard-Funktionen)
- Methoden, die Daten aus der vorherigen Anwendung sammeln zu können (Batch-Input oder Dateitransfer usw.)
- Einfache Anpassung ohne Codierung (IT-Kenntnisse)
- Eine Architektur, die für die weitere Entwicklung geeignet ist (Hinzufügen von Bereichen wie "geplant", "prognostiziert" usw. unter KPI, neben "Ziel" und "realisierte Ziele")
- Protokollierung aller Änderungen im System
- Web-basierter Zugang sowohl über Desktop als auch über Browser

In Bezug auf die Verwendung wurden folgende Kriterien berücksichtigt:

- Persönliche Bildschirme, die nach Wunsch des Benutzers gestaltet werden können
- Einfaches Bildschirmdesign mit "Drag and Drop" –Technologie
- Benutzerbildschirme basierend auf dem Benutzer- oder Benutzerprofil individuell anpassen können

Andere Kriterien, die bei der Softwareauswahl berücksichtigt werden, sind folgende:

- Benutzerbasierte oder paketbasierte Lizenzierungsoptionen
- Lokale Unterstützung in der Türkei (Gibt es Unterstützung für das Produkt von sachkundigen Beratern?)

- Ist in naher Zukunft eine Version zum Verkauf geplant? Was ist das Verkaufsdatum der neuen Version?
- Was sind die Grenzen der Anwendung (falls vorhanden)? (z.B. bis zu 50 Berichtskarten können erstellt werden, bis zu 50 Benutzeranmeldungen usw.)
- Gibt es irgendeine Implementierungsprojekt in der Türkei, wo die Scorecard-anwendung mit SAP-BW Datenbank integriert verwendet?
- Was ist die Integrationsmethode für die BW-Integration?
- Was sind die herausragenden Aspekte des Programms im Vergleich zu ihren Konkurrenten?

5.3. ÜBERBLICK ÜBER DIE AUSGEWÄHLTE SOFTWARE

Infolge der eingehenden Bewertungen der Strategie- und IT-Direktionen des Konzerns wurde beschlossen, die Software SSM der Firma SAP zu verwenden.

Die Benutzeroberflächenansicht der Benutzer (Administratoren) besteht aus sieben Tabs:

- Startseite
- Strategie
- Initiativen
- Scorecard
- Berichte
- Dashboard
- Briefing books

Der Tab für Startseite dient als eine Art Eröffnungsseite. Sowohl vom Systemadministrator veröffentlichte Dokumente als auch Warnungen, die von jedem

Benutzer an seine eigenen Bedürfnisse angepasst wurde, werden auf dieser Seite angezeigt (Abbildung 7):

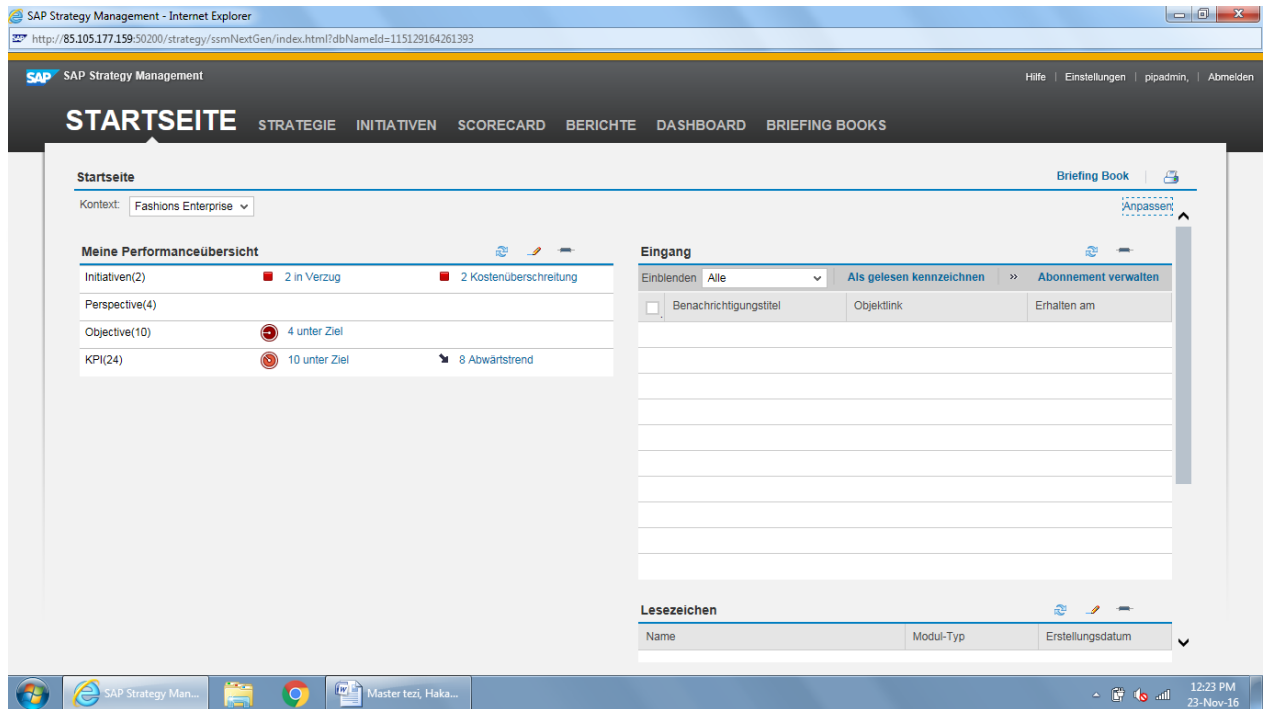


Abbildung 7: SAP SSM Startseite-Tab

Im Kapitel “Meine Performanceübersicht” findet jeder Projektleiter die Leistungskennzahl der strategischen Komponente (Initiative, Perspektive, Ziel, KPI), für die er zuständig ist.

Im Kapitel “Eingang” erhalten die Projektleiter Benachrichtigungen in Bezug auf die Scorecard, für die sie zuständig sind. Wenn zum Beispiel eine Erläuterung für eine Initiative eingegeben wird, für die sie zuständig sind, wird die Benachrichtigung für diese Erläuterung in diesem Bereich angezeigt.

Im Kapitel “Lesezeichen” können Projektleiter in der SSM Software Shortcuts für bestimmte Bereiche erstellen.

Auf der Registerkarte Strategie ist die Strategiekarte des Unternehmens zu sehen (Abbildung 8):



Abbildung 8: SAP SSM Strategie-Tab, ein Strategiekartenbeispiel

Die Projektleiter können auf dieser Registerkarte die Strategiekarte des Unternehmens für die von ihnen gewählte Periode einsehen.

Die Registerkarte Initiative enthält die strategischen Projekte (Initiativen) des Unternehmens (Abbildung 9):

SAP Strategy Management - Internet Explorer
http://85.105.177.159:50200/strategy/ssmNextGen/index.html?dbNameId=115129164261393

SAP Strategy Management

Hilfe | Einstellungen | pipadmin | Abmelden

STARTSEITE STRATEGIE **INITIATIVEN** SCORECARD BERICHTE DASHBOARD BRIEFING BOOKS

Initiative Lesezeichen setzen Exportieren Briefing Book Kommentar hinzufügen Kommentare anzeigen

Kontext: Fashions Enterprise

Initiativen-Übersicht | Priorisierungsmatrix

Einbl...	Details	Bearbeiten	Initiative hinzufügen	Löschen	Spalten anpassen	Kaskadieren	Filter einblenden	Aktual
Name	Eigentümer (Team)	Kostenplan	Zeitplan	Status	Geplantes Ende	Ungelesene Ko...	Startdatum	Tatsächlich
Customer Survey	pipadmin,				30.12.2005		01.01.2005	
Employee Survey	pipadmin,				30.12.2005		01.01.2005	

Abbildung 9: SAP SSM Initiativen-Tab, ein Initiativenbeispiel

Auf dieser Registerkarte können alle Details (Eigentümer, Kostenplan, Zeitplan, Status, etc.) jeder Initiative angezeigt werden.

Im System können für jede Initiative auch Meilensteine erstellt werden. Die Meilensteine markieren wichtige Phasen der Initiativen. Zum Beispiel besitzt die Initiative „Umfrage zur Kundenzufriedenheit“ die folgenden Meilensteine (Abbildung 10):

Initiative: Customer Survey

Etappenziele Auswirkungsdiagramm Fischgrätendiagramm Gantt Chart

Etappenziele/Teiletapen	Status	Eigentümer (Team)	Erfüllungsgrad in P...	Bedeutung	Start	Geplantes Ende	Tatsächliches Ende
• Define customer survey program		larry	100 / 100	Mittel	01.01.2005	30.01.2005	30.01.2005
• Determine location for information		andy	80 / 100	Mittel	01.02.2005	15.03.2005	
• Roll out customer surveys		andy	10 / 100	Hoch	15.02.2005	15.03.2005	
• Hire survey consultants		greta	0 / 100	Niedrig	01.02.2005	21.03.2005	
• Analyze survey results		kurt	0 / 100	Hoch	01.08.2005	30.12.2005	

Abbildung 10: Meilensteine für Initiativen

Initiativen sind wichtige Projekte zur Realisierung der strategischen Ziele. Deshalb beeinflussen die Entwicklungen bei den Initiativen die betreffenden strategischen Ziele und somit auch die Leistungen der KPI. Das SSM-System bietet die Möglichkeit, die Relation zwischen den Initiativen und gewählten KPI zu visualisieren. Diese Visualisierung heißt „Einflussdiagramm“. Die Relation zwischen „Umfrage zur Kundenzufriedenheit“ und dem KPI „customer loyalty rate“ sieht folgendermaßen aus (Abbildung 11):

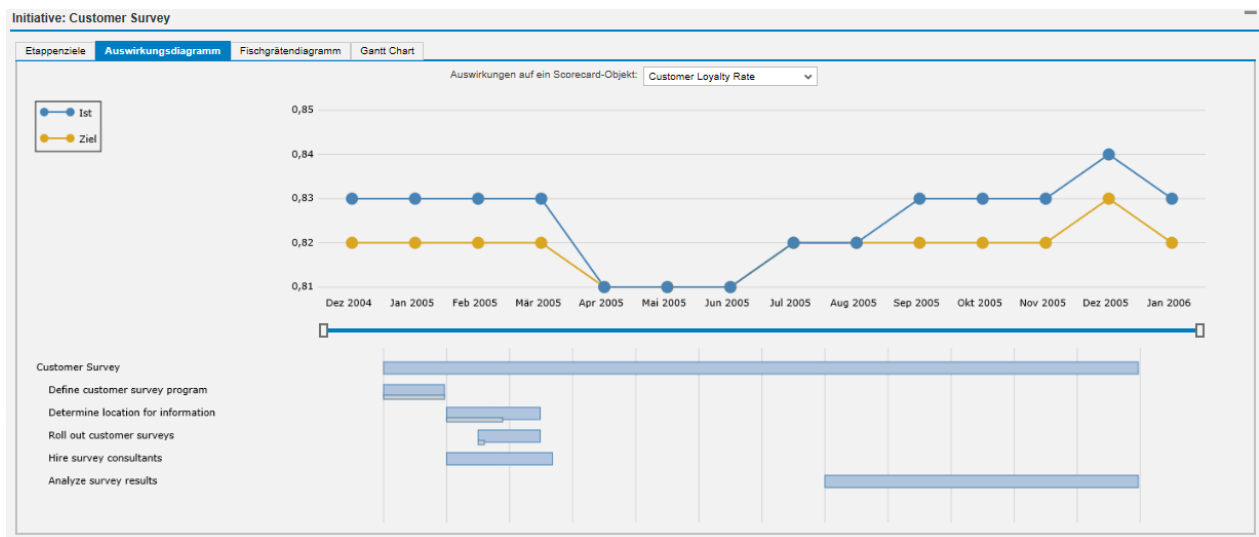


Abbildung 11: Einflußdiagramm

Das SSM-System ermöglicht außerdem, die Relationen zwischen den Meilensteinen als Ursache-Wirkungs-Diagramm darzustellen. Das System verwandelt die eingegebenen Meilensteine unter Berücksichtigung des Startdatums automatisch in ein Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischdiagramm) (Abbildung 12):

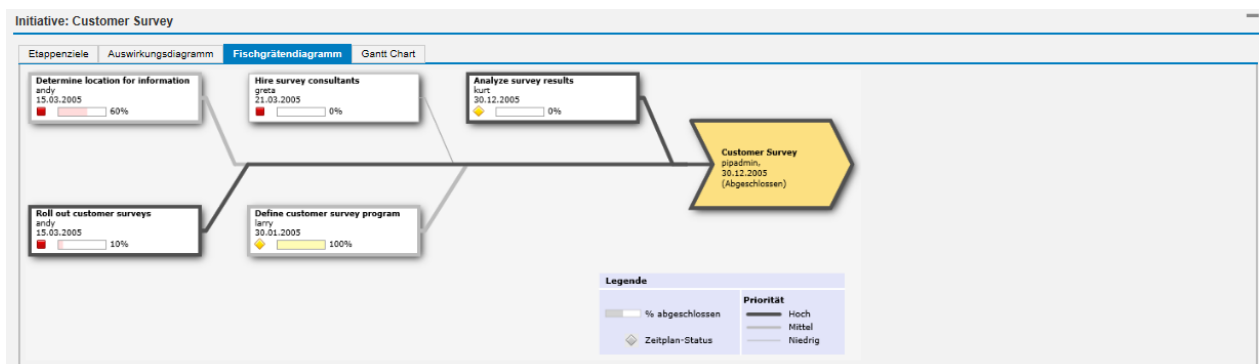


Abbildung 12: Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischdiagramm)

Auch das „Gantt-Diagramm“, das im Projektmanagement sehr geläufig ist, ist im SSM-System vorhanden. Die in das System eingegebenen Meilensteine werden nach Start- und Enddatum vom System automatisch in ein Gantt-Diagramm verwandelt (Abbildung 13):

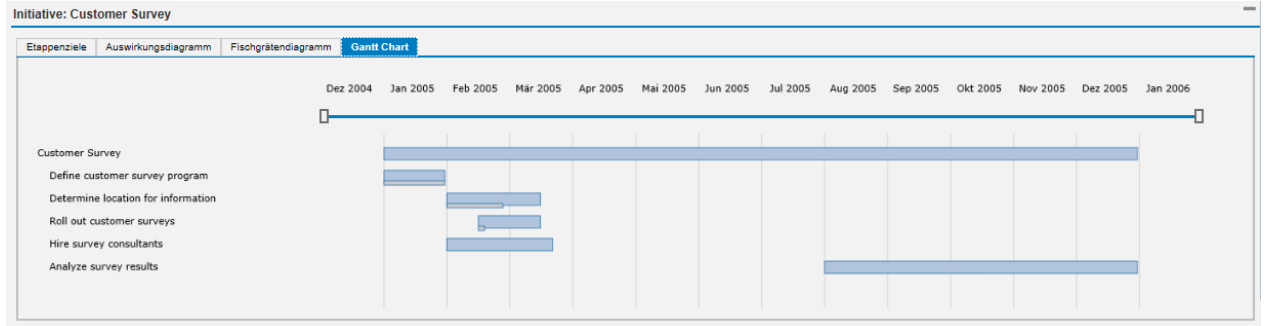


Abbildung 13: Gantt-Chart Darstellung

Die Scorecard-Registerkarte stellt die Scorecard des Unternehmens dar. Diese Registerkarte ist das wichtigste Element des Systems, weil die Hauptfunktion des Systems den Verlauf der strategischen Leistung des Unternehmens mithilfe der KPI messbar macht. Auf der Scorecard-Registerkarte sind die Kennzahlen des Unternehmens (KPI) nach Perspektiven geordnet dargestellt. Name, Trend, Status, Ziel- und Istwerte und Punkte der Kennzahl können auf dieser Registerkarte abgelesen werden (Abbildung 14):

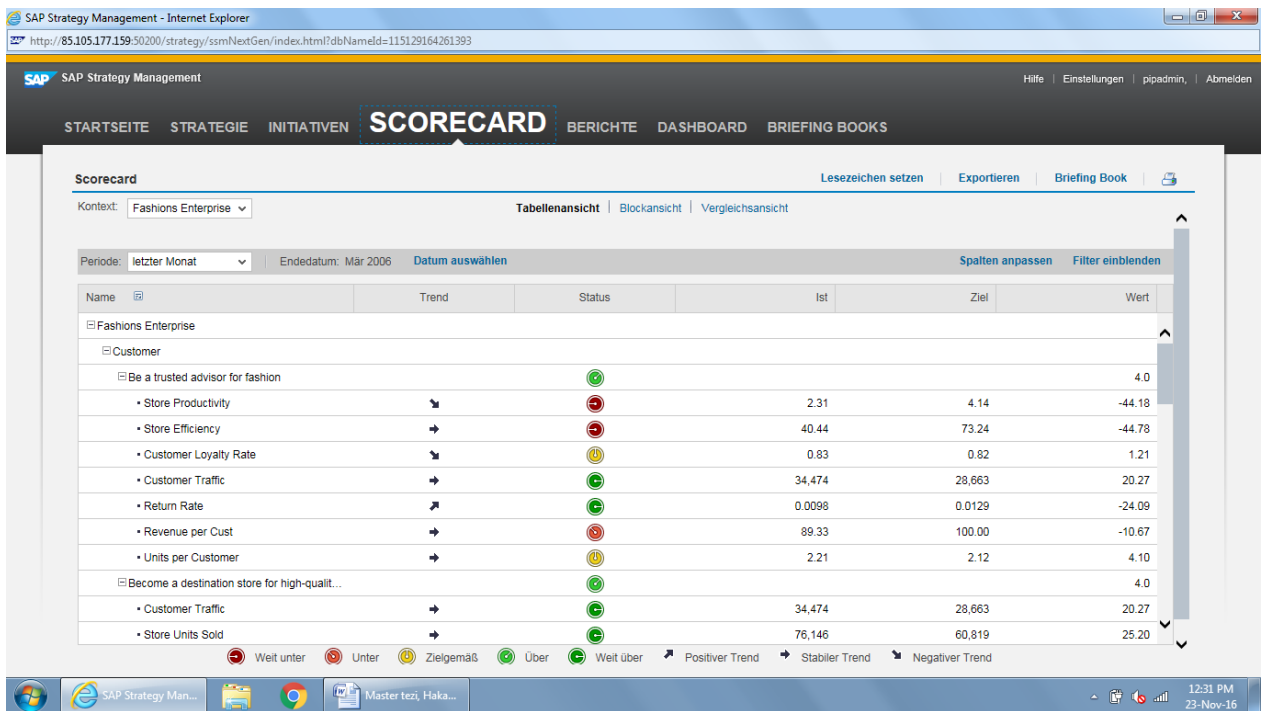


Abbildung 14: SSM Scorecard-tab, ein Scorecard-Beispiel

Auch diese Registerkarte kann wie die anderen Registerkarten nach Bedarf individuell angepasst werden. Die Projektleiter können die unten stehenden KPI-Details, die sie sehen möchten, auswählen und auf den Monitoren anzeigen lassen. Folgende Bereiche sind wählbar:

- Trend
- Status
- Ist
- Ziel
- Wert
- Vorheriges Ist
- Proz. Änderung Ist
- Vorheriges Ziel
- Proz. Änderung Ziel
- Leading/Lagging
- Qualitative/Quantitative
- Ungelesene Kommentare
- Zugehörige Initiative
- Verantwortlich
- Ungewöhnliche Performance
- Kostenplan-Status
- Zeitplan-Status
- Starten
- Geplantes Ende
- Tatsächliches Ende

Ausführlichere Informationen zu den KPI werden angezeigt, wenn das gewünschte KPI angeklickt wird. In dem Fenster, das sich öffnet, stehen alle oben genannten Informationen des KPI (Abbildung 15):

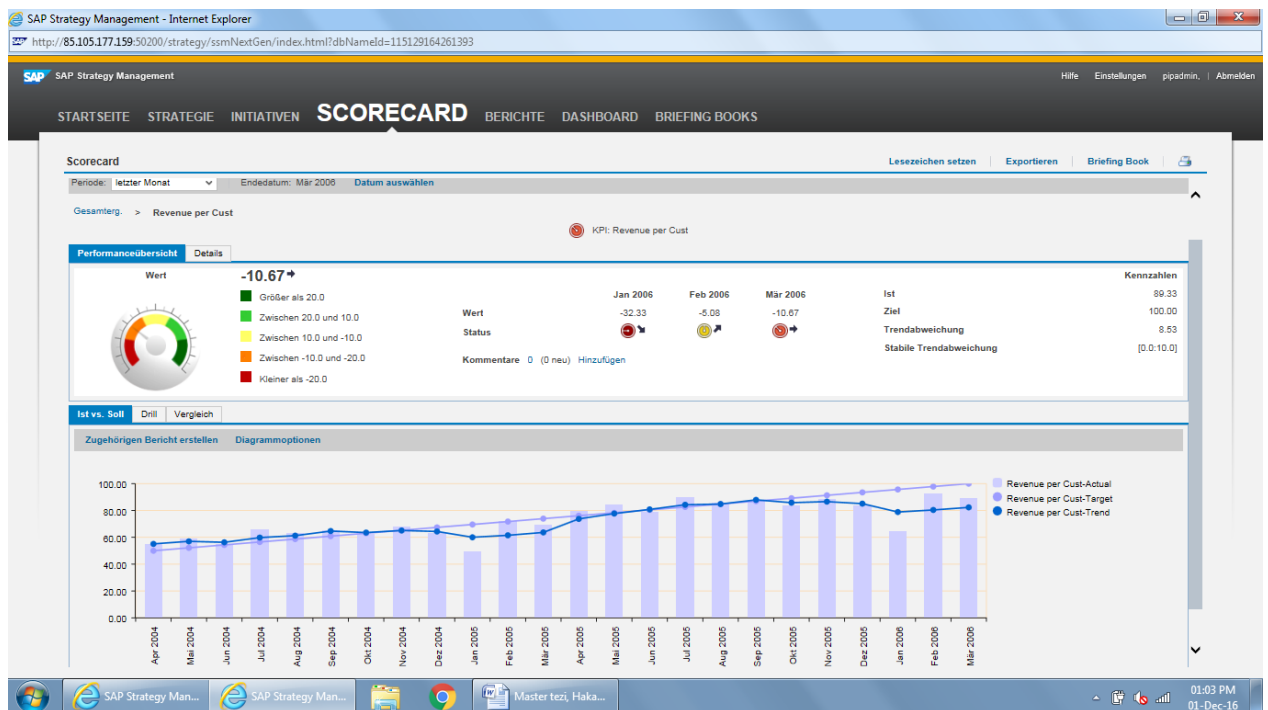


Abbildung 15: KPI (Leistungskennzahl) Detailfenster

Auf der Registerkarte Bericht werden die im System vorhandenen Berichte eingesehen (Abbildung 16):

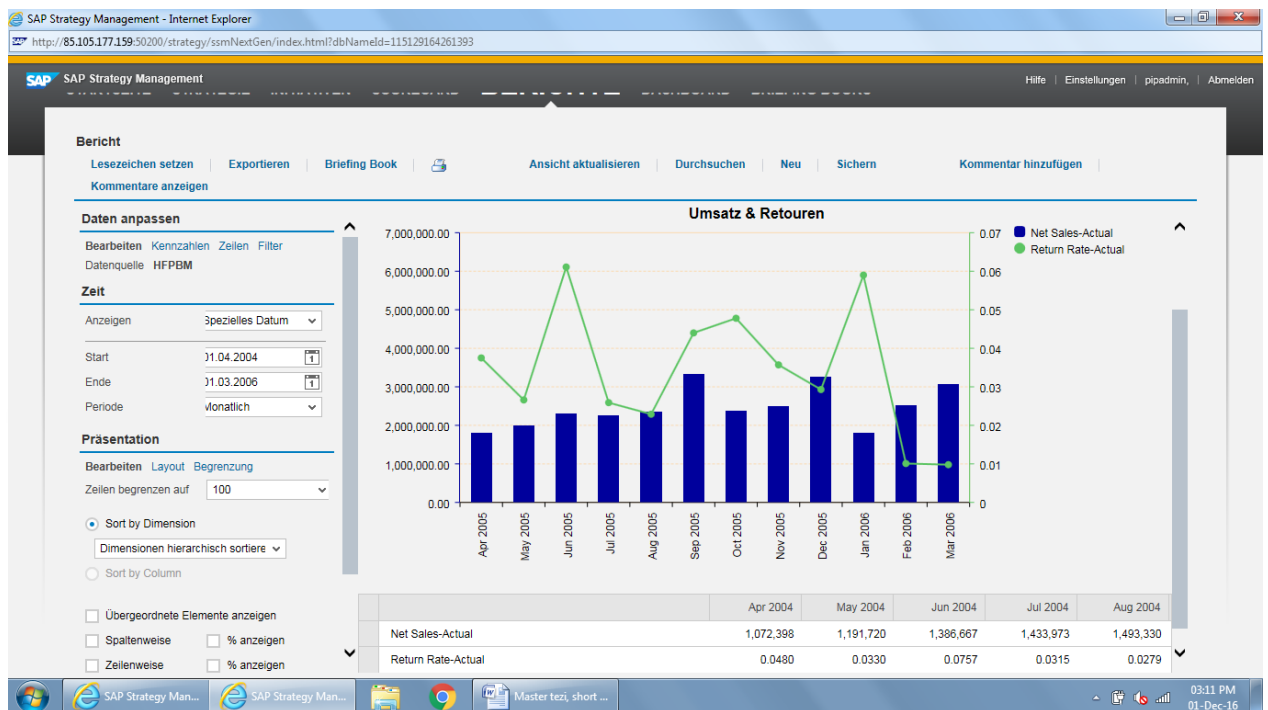


Abbildung 16: SAP SSM Berichten-tab, ein Berichtsbeispiel

Die Projektleiter können mithilfe des Menüs auf der linken Seite auch ihre eigenen Berichte erstellen.

Die Registerkarte Dashboard stellt die im System vorhandenen Kennzahlentabellen dar (Abbildung 17):

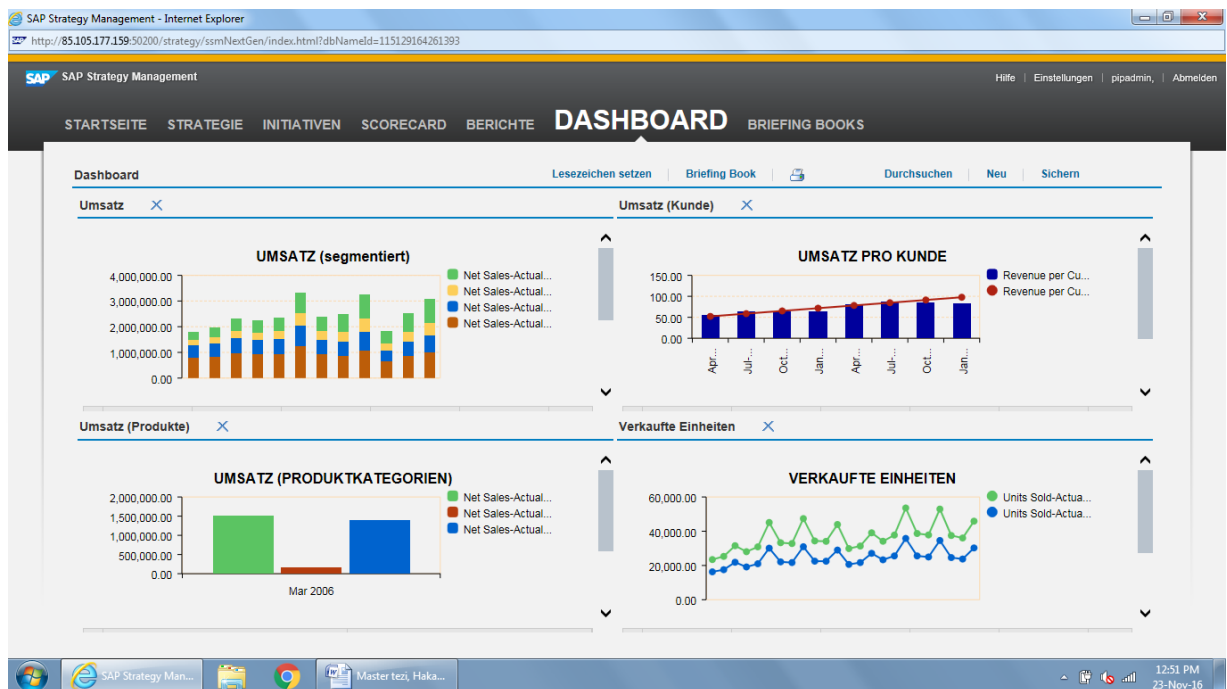


Abbildung 17: SAP SSM Dashboard-tab, ein Darstellungstabellenbeispiel

Die Projektleiter können auch ihre eigenen Kennzahlentabellen erstellen.

Die Registerkarte Briefing Books präsentiert die erstellten Managementberichte. Während über die Registerkarte Berichte ein ausgewählter Bericht eingesehen werden kann, ermöglicht die Registerkarte Briefing Books die Erstellung eines mehrseitigen periodischen Berichts, der für den gesamten Inhalt der Software erstellt wurde (Abbildung 18):

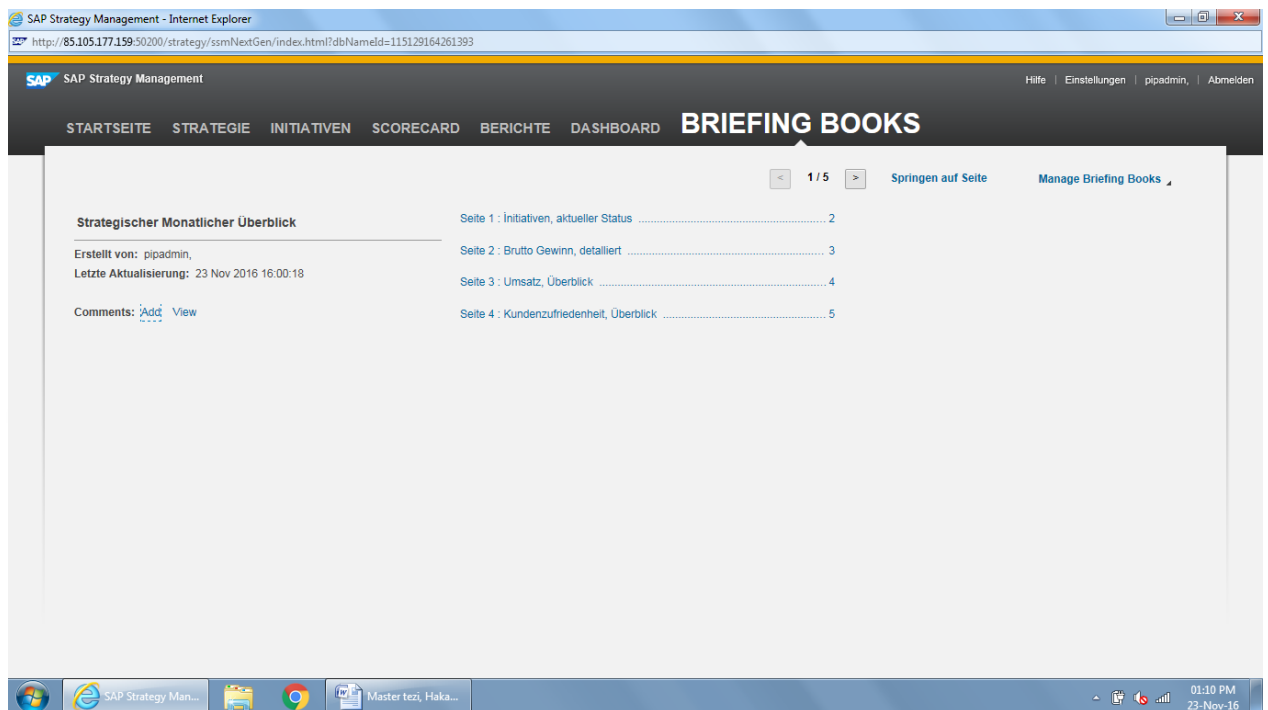


Abbildung 18: SAP SSM Briefing book-tab, ein Briefing book-beispiel

Dieser Bericht kann ausgedruckt oder im PDF-Format per E-Mail an die betreffenden Empfänger verschickt werden.

Eine der Funktionen, die im Benutzer-Segment der Scorecard genutzt werden kann, ist die Funktion, einen Kommentar in das System einzugeben. Diese Funktion ist über alle Registerkarten des Systems aufrufbar. Das Scorecard-System kann gleichzeitig als Kommunikationsplattform für die strategische Kommunikation genutzt werden. Projektleiter können ihre Kommentare zu einem Element der Scorecard auch über die Scorecard teilen. Über die Gruppen kann ausgewählt werden, wer den Kommentar sehen darf. Die anderen Projektleiter, die den Kommentar sehen, können ihre eigenen Kommentare als Antwort auf diesen Kommentar ebenso über das System teilen (Abbildung 19):

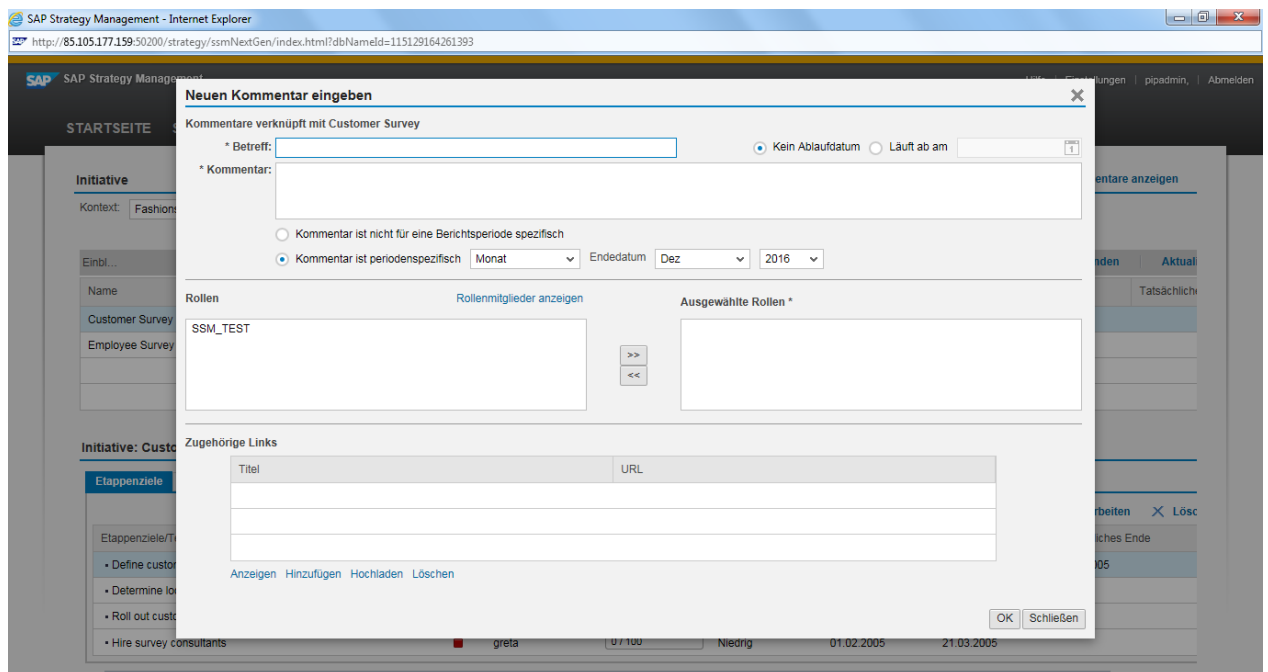


Abbildung 19: Bildschirm für die Eingabe von Erläuterungen

5.4. SCORECARD PROJEKTPLAN

Das Strategiemanagement des Konzerns hat einen Standardprojektplan entwickelt, der in jedem Konzernunternehmen angewendet werden soll. In diesem Projektplan stehen keine Zeitangaben (Zeitplan), denn für jedes Projekt wird einzeln festgelegt, wie lange das Projekt dauern wird und wie viel Tage jeder Schritt in Anspruch nehmen wird. Projekte kleiner Unternehmen dauern im Vergleich zu Projekten großer Unternehmen kürzer. Hauptgründe dafür sind:

- Bei großen Unternehmen dauert die Erhebung der für die strategische Analyse erforderlichen Daten länger
- Da bei großen Unternehmen mehr Manager der höheren Führungsebene an den Workshops teilnehmen, ist die Organisation von Workshops, die für alle Teilnehmer geeignet sind, schwieriger
- Bei großen Unternehmen dauert die Strategieentwicklung länger

- Bei großen Unternehmen dauert auch die Anwendung der entwickelten Scorecard länger (z.B. die Erhebung früherer Daten)

Bei allen Konzernunternehmen besteht der angewendete Standardprojektplan aus folgenden Schritten:

1	Informationsversammlung des Projekts, Bestätigung der Unterstützung des Top Management
2	Festlegung des Umfangs und Projektteam
3	Entwicklung des Kommunikationsplan
4	Projekteröffnungsversammlung
5	Strategiemanagementschulung
6	Strategische Analyseumfrage
7	Workshop-Vorbereitungen
8	Erster strategischer Workshop
9	Erstellung der strategischen Analysen
10	SWOT-Analyse 1- Chancen und Gefahren & Prioritätensetzung
11	SWOT-Analyse 2 - Stärken und Schwächen & Prioritätensetzung
12	Entwicklung der Entwurfsstrategiekarte des Konzerns
13	Zweiter strategischer Workshop
14	Bestimmung der Punkte der strategischen Tagesordnung
15	Erstellung die Strategiekarte (Festlegung der strategischen Ziele)
16	Erstellung der Scorecard (Festlegung der Kennzahlen (KPI))
17	Festlegung der Meilensteine
18	Entwicklung der strategischen Projektvorschläge (Initiativen)
19	Auswahl und Priorisierung der Initiativen
20	Genehmigung der Strategie und firmeninterne Kommunikation
21	Präsentation des Strategiekonzepts beim Top Management und Einholung der Genehmigung

22	Präsentation des Strategiekonzepts vor allen Unternehmensmitarbeitern
23	Datenvorbereitung und generierung
24	Erhebung der Daten der vergangenen Periode (Ziel & Ist)
25	Festlegung der Ziele für alle KPI
26	Festlegung der Dateneingabe- und Genehmigungskompetenzen
27	Vorbereitung der Infrastruktur für noch nicht gemessene KPI
28	Bereitstellung der Scorecard
29	Festlegung der KPI-Details
30	Bestimmung der automatischen KPI
31	Anpassung (Implementierung) der Scorecard
32	Erstellung der Systemintegrationen (für automatische KPI)
33	Erstellung der Dateneingabemetriken (für manuelle KPI)
34	Erstellung der Dateneingabe- und Genehmigungs-Workflows
35	Erstellung der Benutzer und Festlegung der Autorisierungen
36	Einstellung des Fernzugriffs auf das System
37	Dateneingabe
38	Definierung der Initiativen und Zuweisung an die Verantwortlichen
39	Eingabe der Details der Initiativen in das System
40	Dateneingabe- und Genehmigungsschulung
41	Eingabe der gesammelten Daten in das System und Kontrolle
42	Korrektur der bei den Kontrollen ermittelten Fehler
43	Erstellung der KPI-Berichte
44	Schulung der Benutzer

Tabelle 3: Projektschritte der gewöhnlichen Scorecard die in Gruppenunternehmen implementiert werden

Vor jedem Projekt wird sowohl für das Senior Management des Konzernes als auch für das Senior Management des Konzernunternehmens, das das Projekt realisieren wird, eine Vorinformationsversammlung abgehalten und ein Überblick über die Vorteile des Projekts gegeben. Es wird auf die Bedeutung des strategischen Managements und der Scorecard eingegangen. Diese Phase ist für das Projekt von entscheidender

Bedeutung, denn Projekte, die ohne die Genehmigung und Unterstützung des Senior Managements gestartet werden, sind bedeutungslos und können unmöglich Erfolg haben.

Nach Erhalt der Genehmigung des Senior Managements wird das Team zusammengestellt, das an dem Projekt beteiligt sein wird. Zu dem Team gehören sowohl Mitarbeiter des Strategiemanagements des Konzerns als auch des Konzernunternehmens. Der Konzern übernimmt bei diesen Projekten die Aufgabe des Koordinators und Moderators und das Konzernunternehmen als Projektinhaber die Oberaufsicht. In dieser Phase wird einer der Unternehmensmitarbeiter als „Strategiemanagement-Prozesseigner“ ernannt. Diese Person ist für den neuen strategischen Managementprozess, der am Ende des Projekts initiiert wird, und die Scorecard verantwortlich und gewährleistet die Umsetzung im Unternehmen.

Nach der Festlegung der Projektteams wird der Projektumfang festgelegt. Normalerweise gehört das gesamte Unternehmen, in dem das Projekt realisiert wird, zum Projektumfang. Ausnahmsweise können bestimmte Standorte einiger internationaler Unternehmen vom Projektumfang ausgeschlossen werden. Mit dem Projektumfang wird bestimmt, welche Tätigkeiten des Unternehmens mit der Scorecard verfolgt werden sollen.

Im Anschluss an diese Phase wird für den Projekt-Output ein Kommunikationsplan entwickelt. Es ist wichtig, daß die Unternehmensmitarbeiter vernünftig informiert werden, um sich den Projekt-Output aneignen zu können. Andernfalls bleiben die Projektergebnisse auf dem Papier und können nicht realisiert werden.

Für den offiziellen Projektbeginn wird eine Eröffnungsversammlung organisiert. An dieser Versammlung nimmt sowohl das Senior Management des Konzerns als auch das Senior Management des Konzernunternehmens teil. Auch die Mitarbeiter, die an dem Projekt beteiligt sein werden, nehmen an dieser Versammlung teil. In dieser Versammlung hält zunächst der Unternehmensgeschäftsführer als Projektsponsor eine Eröffnungsrede. Anschließend stellt das Strategiemanagement des Konzerns den Projektumfang kurz vor. Mit dem offiziellen Beginn des Projekts wird das Arbeitspensum, das dieses Projekt mit sich bringt, zu den täglichen Arbeiten der an dem Projekt beteiligten Mitarbeiter

hinzugerechnet. Die Mitarbeiter müssen ihre täglichen Arbeiten unter Berücksichtigung der Arbeiten, die dieses Projekt mit sich bringt, planen. Andernfalls besteht die Gefahr, daß das Projekt nicht fristgerecht fertig gestellt wird.

Die erste Handlung im Rahmen des Projekts ist die Schulung der Projektteilnehmer durch das Strategiemanagement des Konzernes. In dieser Schulung wird vermittelt, was strategisches Management und die Scorecard ist. Die Mitarbeiter sollen diesbezüglich grundlegende Informationen erhalten.

Anschließend wird eine umfassende interne Umfrage gestartet, um die diesbezügliche Meinung des Senior Managements und der Mitarbeiter des Unternehmens zu erfahren. Die Ergebnisse dieser Umfrage stellen einen Input für die strategischen Analysen dar. Während der Umfrage werden die Informationen gesammelt, die für die Vorbereitung der strategischen Analysen im ersten Workshop notwendig sind. Nach der Erhebung aller Informationen findet der erste strategische Workshop statt. Ziel dieses Workshops ist, strategische Analysen durchzuführen und Ergebnisse zu erhalten, die den Input für die Unternehmensstrategie darstellen. Im Workshop findet eine ausführliche SWOT-Analyse statt. Anhand dieser Analysebefunde erstellt das Strategiemanagement des Konzernes auf der Grundlage vergangener Erfahrungen den Entwurf der Strategiekarte. Dieser Entwurf stellt den Input des zweiten Strategie-Workshops dar und gewährleistet ein schnelleres Vorankommen. Die Strategiekarte erhält ihre endgültige Fassung im zweiten Workshop und mit Wissen der Senior Manager des Unternehmens.

Im zweiten Workshop wird die Strategiekarte und Scorecard des Unternehmens erstellt. Für die langfristige Vision des Unternehmens werden kürzere Meilensteine festgelegt. Die Projekte (Initiativen), die zur Realisierung der Strategie angewendet werden sollen, werden definiert. Diese Initiativen werden entsprechend der Reihenfolge ihrer Bedeutung priorisiert.

Alle entwickelten strategischen Elemente werden sowohl der Konzern als auch dem Senior Management des Unternehmens zur endgültigen Genehmigung vorgelegt.

Der endgültig genehmigte strategische Inhalt wird dem gesamten Unternehmenspersonal (im angemessenen Umfang) vorgestellt.

Danach wird mit den Vorbereitungen der Scorecard begonnen. Für die in den Workshops festgelegten KPI werden die Daten vorbereitet. Um die Daten der aktuellen Periode der Scorecard mit den Daten der vergangenen Periode vergleichen zu können, werden auch in der Vergangenheit gemessene Daten der festgelegten KPI gesammelt und in das System eingegeben. Das gilt sowohl für die Zieldaten als auch für die Ist-Daten. Anschließend werden für alle KPI die Ziele der kommenden Periode festgelegt. Die Personen, die diese gesammelten Werte in das System eingegeben sollen, werden ernannt. Diese Personen sind außerdem autorisiert, in den kommenden Monaten die Monatsdaten in die Scorecard einzugeben. Des Weiteren werden die Personen bestimmt, die die eingegebenen Daten genehmigen. Bei manchen Unternehmen erfolgt die Dateneingabegenehmigung einstufig, bei manchen zweistufig. Die endgültige Genehmigung erteilt der Geschäftsführer.

Einige der KPI, die auf der Scorecard stehen sollen, wurden in der Vergangenheit nie verwendet und deshalb nie gemessen. Um diese KPI zukünftig messen zu können, sind eine Reihe technischer Maßnahmen notwendig (Einrichtung des betreffenden Systems, Vorbereitung der Metriken, etc.). Nachdem auch über diese Maßnahmen entschieden wurde, wird mit den notwendigen Unterprojekten begonnen.

Anschließend wird zur technischen Vorbereitung der Scorecard übergegangen. Für jeden KPI werden die auf den vorherigen Seiten dargestellten Details festgelegt (Messhäufigkeit, Score-Berechnungsmethode, etc.). Es wird entschieden, welche KPI manuell und welche automatisch gemessen werden. Nach Festlegung dieser begrifflichen Details wird mit dem Aufbau der Scorecard im SAP SSM System begonnen. Für die KPI, deren Daten automatisch aus dem Quellsystem importiert werden, wird die Integration zwischen dem Quellsystem und dem SAP SSM System durchgeführt. Für Daten, die manuell in das SAP SSM System eingegeben werden sollen, werden manuelle Datenmetriken angelegt. Auch die für alle diese Daten notwendigen Genehmigungsmechanismen werden im System definiert.

Danach wird für jeden Benutzer ein Konto im System angelegt und der Benutzer mit besonderen Autorisierungen ausgestattet. Diese Phase ist von großer Bedeutung, denn wenn nicht autorisierte Personen auf strategische Daten des Unternehmens zugreifen können, kann dies zu großen Problemen führen.

Für Benutzer, die aus der Ferne auf das System zugreifen möchten, muss der Fernzugriff durch eine Mobile-Anwendung möglich sein. Andernfalls ist es nicht möglich, aus dem Ausland und mit mobilen Geräten über das Internet auf das System zuzugreifen, das sich im Intranet befindet.

Sobald die gesamte Infrastruktur bereit ist, wird mit der Dateneingabe in das System begonnen. Die gesammelten Ist- und Zielwerte vorheriger Perioden und die Zieldaten kommender Perioden werden von den zuvor ernannten autorisierten Personen in das System eingegeben. Dafür müssen sie die notwendige Schulung erhalten haben.

Die strategischen Projekte (Initiativen) werden ebenso im System definiert und den betreffenden Verantwortlichen zugeteilt. Alle sonstigen Details der definierten Initiativen werden von den Projektleitern in das System eingegeben. Daß die Initiativen von einer Person im System definiert werden, soll verhindern, daß die Initiativen zufällig geöffnet oder geschlossen werden.

Die Projektleiter, die die eingegebenen Daten genehmigen, werden in Bezug auf die Genehmigung der Dateneingabe geschult und lernen, wie sie die eingegebenen Daten sehen und genehmigen können.

Alle eingegebenen Daten werden einer Endkontrolle unterzogen. Denn Fehler bei den Daten können zu Fehlentscheidungen führen. Nachdem die Richtigkeit der Daten sichergestellt wurde, werden Berichte für die eingegebenen Daten erstellt. Diese Berichte werden kontinuierlich anhand einzugebender aktueller Daten aktualisiert.

Nach der Erstellung der Scorecard, eine Benutzerschulung für die Benutzer, die das System nutzen werden, soll organisiert werden.

5.5. NUTZUNG DER SCORECARD-SOFTWARE INNERHALB DES PROZESSES

Die Scorecard-Systeme sind die Grundlage der SGG-Versammlungen der Unternehmen und ein Teil des Managementprozesses. In jedem Unternehmen des Konzerns werden vom Abschluss jedes Rechnungsjahres bis zur SGG-Versammlung die unten stehenden Verfahren zur Vorbereitung der Scorecard-Daten durchgeführt (Abbildung 20):

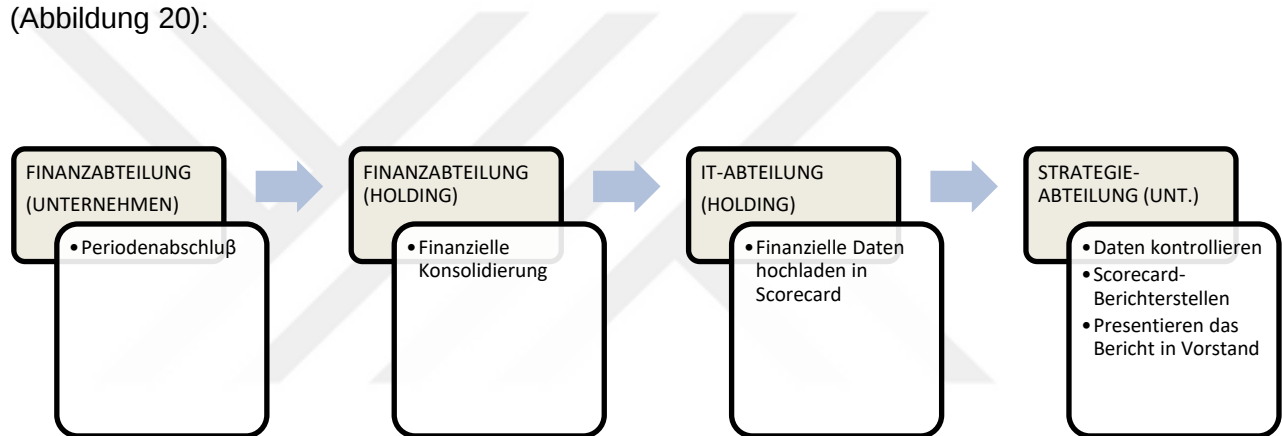


Abbildung 20: Vorbereitungsprozess der Scorecard
Quelle : Strategische Richtlinie des Konzerns der Fallstudie

Nachdem die Finanzabteilung jedes Unternehmens den betreffenden Berichtszeitraum im SAP ERP System abgeschlossen hat, führt die Finanzabteilung des Konzerns die Konsolidierung der Verfahren für den Konzern durch. Anschließend lädt die IT-Abteilung des Konzerns die Finanzdaten automatisch in die Scorecard hoch. Das Hochladen erfolgt nicht manuell, sondern mit einem Klick automatisch. Auf diese Weise werden die Kennzahlendaten aus dem SAP ERP System in das SAP SSM System automatisch importiert.

Für die manuell eingegebenen Daten auf der Scorecard werden die betreffenden Metriken für alle Konzernunternehmen gleichzeitig vom Strategiemangement des Konzerns angelegt. Der Strategische Prozesseigner des Unternehmens gibt die Daten für die angelegten Metriken manuell ein und sendet sie zwecks Genehmigung an das

Senior Management des Unternehmens. Die genehmigten Daten werden vom Strategiemanagement des Konzerns auf die Scorecard hochgeladen. Dieser Vorgang geschieht ebenfalls nicht manuell, sondern mit einem Klick automatisch.

Alle eingegebenen Daten (automatisch und manuell) werden von den Unternehmensbeauftragten kontrolliert. Wenn es keine Probleme bei den Daten gibt, ist die Scorecard bereit für die Versammlung. Der Strategische Prozesseigner des Unternehmens erstellt vor der Versammlung anhand der Scorecard-Daten den monatlichen strategischen Leistungsbericht und schickt ihn an alle Versammlungsteilnehmer.

5.6. ANPASSUNG DER SOFTWARE AN DIE UNTERNEHMENSBEDÜRFNISSE

Die SAP SSM Scorecard besteht aus vier Hauptsegmenten:

- Benutzersegment
- Dateneingabesegment
- Workflow-Segment (Datengenehmigung)
- Integrationsschnittstellensegment

Jedes Segment wurde an die Unternehmensbedürfnisse angepasst und im Unternehmen anwendbar gemacht.

5.6.1. Benutzersegment

Das Benutzersegment der SAP SSM Scorecard Software ist das Segment, das die Projektleiter in SGG Versammlungen sehen und verwenden. Es besteht aus der

Strategiekarte und Scorecard. Alle Leistungskennzahlen befinden sich in diesem Segment. Während sich auf der Strategiekarte die Perspektiven und Ziele der Strategie befinden, werden auf dem Scorecard-Monitor die Kennzahlen nach Zielen in Gruppen dargestellt.

In der SSM Anwendung kann die Strategiekarte zum Beispiel wie folgt aussehen (Abbildung 21):

PERSPEKTİF	AMAÇ			
Finans	● Kararlılık ve Gelir Artışı	● Etkin Finansal Risk Yönetimi		
Müşteri	● Rekabetçi ve İstikrarlı Fiyat	● Hızlı ve Zamanında Hazırlanma	● Doğru ve Yenilikçi Ürün	● Özel Müşterilere Çözüm Ortaklığı
Süreç	● Ürün Yönetimini Geliştirmek	● Üretimde Yüksek Hız, Kalite ve Verimlilik	● Hızlı, Doğru ve Yenilikçi Ür-Ge & Ar-Ge	● Stratejik İş Birlikleri
Yetkinlik	● Ür-Ge için Makine Yatırımı	● Çalışanların Motivasyon ve Yetkinliğini Artırmak	● Bİ Sisteminin Etkin Kullanımı	

Abbildung 21: Strategiekarte eines Gruppenunternehmens

Quelle : SSM Software des Konzernunternehmens

Die unten stehende Scorecard ist ein Beispiel für das Benutzersegment der Scorecard eines Konzernunternehmens. Aufgrund des Datenschutzes zeigt sie 1 Monat eines vergangenen Jahres (Jahr 2014) (Abbildung 22):

<u>Perspektifler, amaçlar, KPI'ler</u>	<u>Durum</u>	<u>% Bili Değişikliği</u>	<u>Manuel/SAP</u>	<u>Tür</u>
Finansal				
Geliri ve karlılığı artırmak				
01 - Gelir (B)		-22,46	Manuel	Kritik
02 - EBITDA (FAVÖK) (B)		-11,26	SAP	Kritik
03 - Net kar (B)		-54,40	SAP	Kritik
04 - Faaliyet giderlerinin toplam gelire oranı (%)		30,87	SAP	Kritik
05 - Kumaş birim net karı (\$/Mt)		-50,23	SAP	Kritik
06 - Toplam kumaş stok seviyesi (m)		-23,20	SAP	Normal
07 - Denim yurt içi pazar payı (%)		-15,13	Manuel	Kritik
08 - Denim yurt dışı pazar payı (%)		-9,41	Manuel	Kritik
Etkin bir finansal risk yönetimi				
09 - Gecikmiş alacak oranı (%)		21,78	SAP	Kritik
10 - Alacakların ortalama vadesi (gün)		0,00	Manuel	Normal
11 - Pamuk alım maliyeti		0,00	SAP	Kritik
12 - Net kur farkı oranı		14,88	SAP	Normal
Müşteri				
Beklenen ve istikrarlı fiyat				
Kumaş birim faaliyet karı		-0,31	SAP	Kritik
Kumaş birim satış fiyatı (FOB)		4,73	SAP	Normal
Müşteri memnuniyet oranı (%) (Y)				
Müşteri memnuniyet oranı - yurtdışı (%) (Y)		-100,00	Manuel	Normal
Müşteri memnuniyet oranı - yurtiçi (%) (Y)		-100,00	Manuel	Normal

Perspektifler, amaçlar, KPI'ler	Durum	% Hül fedeliçliði	Manuel/SAP	Tür
Hızlı ve zamanında hazıredim				
Uçak sevkiyat adeti		-33,33	SAP	Normal
Özel müsteri ortalama hazıredim süresi (hafta)		9,43	SAP	Normal
Doğru ve yenilikçi ürün				
Toplam kumaş satış metrajı (m)		-15,05	SAP	Kritik
Yıllık min. 250.000 mt satan ürün oranı (%)		-14,68	SAP	Normal
Özel müşterilerle çözüm ortaklığı				
Str. müst. yapılan satışların toplam satışlara oranı (%)		-8,38	SAP	Normal
Stratejik markaların brüt karlılığı (%)		11,38	SAP	Normal
Süreç				
Ürün yönetimini geliştirmek				
25.000 mt altı satan ürün adedi		3,27	SAP	Normal
Ortalama ürün yaşı (yıl)		8,47	SAP	Normal
Ür-Ge taleplerinin sipariş döngü oranı (%)		-	Manuel	Normal
Üretimde yüksek hız, kalite ve verimlilik				
Kumaş birim üretim maliyeti (iplik hariç)		14,90	Manuel	Normal
Mamül kapasite kullanım oranı (%)		-19,57	SAP	Kritik
Ortalama hazıredim süresi (hafta)		2,61	SAP	Normal
Zamanında üretim oranı (%)		-19,77	Manuel	Normal
Hızlı, doğru ve yenilikçi Ür-Ge & Ar-Ge				
Son 24 ayda geliştirilen ürünlerin top. satış miktarı %		-7,49	SAP	Normal
Son 24 ayda geliş. ürün brüt karı/24 aydan eski ürün brüt		-3,64	SAP	Normal
ÜR-GE taleplerinin karşılanma oranı		-38,44	SAP	Normal
Stratejik iş birlikleri				
Öğrenme				
Ür-Ge için makine yatırımı				
Çalışanların motivasyon ve yetkinliğini artırmak				
Toplam eğitim saati		513,50	Manuel	Normal
Çalışan memnuniyeti oranı (%) (Y)		-100,00	Manuel	Normal
BI sistemlerinin etkin kullanımı				
CRM'de personel başına düşen kayıtlı aktivite (adet)		-97,08	SAP	Normal
Otomatik KPG oranı (%) (Q)		3,94	Manuel	Kritik



Hedefin oldukça üzerinde



Hedefte



Hedefe yakın



Hedefin alt trend



Negatif trend

Abbildung 22: Ein Beispiel für eine Scorecard in einem Gruppenunternehmen

Quelle : SSM Software des Konzernunternehmens

Auf der Scorecard-Registerkarte stehen diverse Informationen der Leistungskennzahlen. Der Benutzer kann die gewünschten Bereiche auf dem Monitor anzeigen lassen. Auf dem obigen Beispielmonitor wurden Status, Ziel, Istwert und Punkte des KPI, vorheriger Istwert, prozentuale Veränderung des Istwerts, automatisch oder manuell und Art ausgewählt. Der Benutzer kann aus der unten stehenden Liste auch andere Bereiche hinzufügen oder entfernen. Die Bereiche werden vom Systemadministrator angepasst:

- Name der Kennzahl (KPI)
- (gemessene) Perspektive und Ziel der Kennzahl
- Istwert-Trend
- Formel der Kennzahl (für virtuelle KPI)
- Istwert der Periode
- Zielwert der Periode
- periodische Konsolidierungsart der Kennzahl
- Leistungspunkt der Periode
- Kennzahlenstatus (Leistungskennzahl (bunt))
- Istdaten der Vorperiode
- Zieldaten der Vorperiode
- Veränderung von der Vorperiode bis zur laufenden Periode in Prozent
- Kennzahlart (manuell/automatisch)
- Formel der Kennzahl (falls virtuell)
- Dimensionskonsolidationsart der Kennzahl (falls Dimension vorhanden)
- Verantwortlicher der Kennzahl

- Name der Kennzahl: Auf der Scorecard besitzt jede Kennzahl einen Namen. Bei der Namensgebung für den gesamten Konzern muss bei der Benennung der Kennzahlen, die in den verschiedenen Konzernunternehmen unterschiedlich definiert sind, aufgepasst werden. Zum Beispiel kann die Kennzahl, die ein Unternehmen als „Verkauf“ benennt, ein anderes Unternehmen als „Einnahmen“ und wiederum ein anderes als „Umsatz“ benennen. Wenn die Benennungen nicht mit den richtigen Algorithmen verwaltet werden,

kann ein Pool von Kennzahlen entstehen, die unterschiedliche Namen haben, aber die gleiche Sache bedeuten.

- (Gemessene) Perspektive und Ziel der Kennzahl: Jede Kennzahl wird zur Messung eines bestimmten Ziels und somit einer Perspektive festgelegt. (Darüber hinaus kann eine Kennzahl, wenn auch selten, zur Messung mehrerer Ziele oder Perspektiven verwendet werden.) Bei der Festlegung der Kennzahl wird auch das dazugehörige Ziel und die Perspektive ausgewählt. Kritisch ist nur, ob die Kennzahl tatsächlich auf die Leistung des Ziels und der Perspektive hinweist. Die Festlegung von Kennzahlen, die in keiner Relation mit den Zielen und Perspektiven stehen, führt zu irreführenden Informationen über die tatsächliche Leistung des Ziels und der Perspektive und ebnet den Weg für fehlerhafte Entscheidungen der Projektleiter.

- Istwert-Trend: Der periodische Verlauf im Istwert der Kennzahl wird mit einem Pfeil gekennzeichnet. Der nach oben zeigende Pfeil bedeutet, daß die Kennzahl positiv verläuft, der nach unten zeigende Pfeil, daß sich die Leistung der Kennzahl verschlechtert hat. Wenn die Leistung innerhalb der Perioden annähernd gleich bleibt, wird der Trend mit einer geraden Linie verdeutlicht. In den Einstellungen kann festgelegt werden, wie viele Perioden dieser Trend zurückreichen soll. Es wurde entschieden, den Trend für den gesamten Konzern unter Berücksichtigung der Leistung der letzten 3 Perioden (dreimonatig oder dreivierteljährlich) zu ermitteln.

In den Einstellungen kann auch festgelegt werden, ob bei der Berechnung des Trends auch die Periode berücksichtigt wird, in der die Leistung angezeigt wurde. Zum Beispiel kann gewählt werden, ob bei der Berechnung des Trends der Leistung von November die Monate September, Oktober, November oder August, September, Oktober zugrunde gelegt werden. Für die Konzernunternehmen wurde entschieden, den Trend einschließlich der Leistungsperiode festzulegen.

- Formel der Kennzahl (für virtuelle KPI) Die Istwerte einiger Kennzahlen auf der Scorecard resultieren aus der Berechnung anderer Werte mithilfe einer Formel. Das heißt,

diese Werte sind nicht von selbst entstanden (sind keine Istwerte), sondern werden mit den Istwerten anderer Kennzahlen berechnet. Solche Kennzahlen heißen „virtuelle Kennzahlen“. Wenn die betreffende Kennzahl eine virtuelle Kennzahl ist, bestimmt der Systemadministrator die Berechnungsformel dieser Kennzahl und der Benutzer kann sie im Zwischensegment anzeigen.

Zum Beispiel hat die Kennzahl „Verzugsrate der Forderungen“ keinen eigenen Istwert. Stattdessen wird sie berechnet, indem die rückständigen Forderungen durch die Gesamtforderungen dividiert werden. In diesem Fall wird in der Formel dieser Kennzahl „rückständige Forderungen/Gesamtforderungen“ eingetragen. Das System findet den Wert dieser Kennzahl, indem es am Ende der Periode diese beiden Werte miteinander dividiert. Wichtig dabei ist, daß die Kennzahl nicht berechnet werden kann, wenn ein oder mehrere Werte in der Formel fehlen. Deshalb sollten die Werte in der Formel, auch wenn sie keine Kennzahlen sind, auf jeden Fall in das System eingegeben und regelmäßig kontrolliert werden, weil sie zur Berechnung der virtuellen Kennzahlen verwendet werden.

- Istwert der Periode: Die Leistungen der Kennzahlen können auf der Scorecard für verschiedene Perioden dargestellt werden. Die häufigsten Perioden sind die monatlich, vierteljährlich und jährlich. Als Istwert der Kennzahl wird der Istwert für die ausgewählte Periode angezeigt. Wenn zum Beispiel monatliche Werte angezeigt werden, wird in diesem Bereich der Istwert jenes Monats angezeigt, und wenn die vierteljährliche Leistung angezeigt wird, wird in diesem Bereich der Istwert der letzten 3 Monate angezeigt.

- Zielwert der Periode: Es wird der Zielwert der Periode angezeigt, die auf der Scorecard dargestellt wird. So kann der Benutzer den Ziel- und Istwert der Kennzahl vergleichen.

- Periodische Konsolidierungsart der Kennzahl: Wenn die Leistung des Unternehmens nicht monatlich, sondern vierteljährlich dargestellt werden soll, ergibt sich die Frage, wie der Wert berechnet wird, der auf dem Monitor angezeigt werden soll. Das System bietet hierfür drei Möglichkeiten:

- Summe: Summe der vierteljährlichen Werte
- Durchschnitt: Arithmetischer Durchschnitt der vierteljährlichen Werte
- Letzter Monat: Wert des letzten Monats stellvertretend für den vierteljährlichen Wert.

Es ist äußerst wichtig, daß für jede Kennzahl die passendste dieser drei Möglichkeiten gewählt wird. Denn die falsche Auswahl kann zu Fehlentscheidungen der Projektleiter führen.

In der Tabelle 4 ist für jede Konsolidierungsart ein Beispiel dargestellt:

PERIODISCHE LEISTUNGSART	JAN.	FEBR.	MÄRZ	PERIODISCHE LEISTUNG	BERECHNUNG	BEISPIEL KPI
GESAMT	8	6	10	24	8+6+10	Umsatz
ARITHMETISCHER DURCHSHNITT	10	14	18	14	$(10+ 14+18) / 3$	Kunden- zufriedenheit
LETZTER MONAT	3	8	5	5	Wert des letzten Monats	Liquiditätsrate

Tabelle 4: Konsolidierung der periodischen Leistung

Wie das Beispiel zeigt, muss bei der Bewertung der Leistung der ersten drei Monate des Jahres bei der Einnahmenkennzahl die Summe der vierteljährlichen Einnahmen (24) dargestellt werden (Periodische Leistung zeigt die Leistung der ersten Monate des Jahres). Die Darstellung des durchschnittlichen Wertes oder des Wertes des letzten Monats würde zu falschen Bewertungen führen. Während für die Einnahmen der Gesamtwert logisch ist, wäre es unlogisch, für die Kundenzufriedenheit die Zufriedenheitsraten von drei Monaten zu addieren. Stattdessen gibt der Durchschnitt der monatlichen Zufriedenheitsraten einen richtigeren Eindruck über die Zufriedenheit in den ersten drei Monaten des Jahres. Ein Projektleiter, der sich über die Liquiditätsrate informieren möchte, interessiert sich nicht für die Liquiditätsraten der Vormonate, sondern für die aktuelle Liquiditätsrate, auch wenn er die vierteljährliche Leistung betrachtet.

Wenn es sich bei der betreffenden Kennzahl um eine virtuelle Kennzahl handelt, liefert nicht der arithmetische Durchschnitt, sondern der gleitende Durchschnitt ein richtigeres Ergebnis. Deshalb wird bei virtuellen Kennzahlen der gleitende Durchschnitt verwendet.

Wir haben zum Beispiel in der Formel der virtuellen Kennzahl namens „Verzugsrate der Forderungen“ „rückständige Forderungen/Gesamtforderungen“ eingetragen. Die Anteile und Anteilswerte in dieser Formel lauten:

	JAN.	FEBR.	MÄRZ
RÜCKSTÄNDIGE FORDERUNGEN	2	3	4
GESAMTFORDERUNGEN	6	8	9
RATE DER 1-MONATIGEN RÜCKSTÄNDIGEN FORDERUNGEN	0,33	0,62	0,44

Tabelle 5: Periodische Leistungskonsolidierung für verzögerte Kreditraten

Wenn sich der Geschäftsführer für die Rate rückständiger Forderungen der ersten drei Monate des Jahres interessiert, wird als Ergebnis der Formel $0,33 + 0,62 + 0,44) / 3$ der Wert 0,46 angezeigt, vorausgesetzt es wird der arithmetische Durchschnitt der Raten der ersten drei Monate des Jahres angezeigt. Dieser Wert zeigt laut der Logik der Kennzahl die rückständigen Forderungen nicht richtig an. Der richtige Wert lautet 0,39 und wird mit der Formel und dem gleitenden Durchschnitt berechnet. $(2 + 3 + 4) / (6 + 8 + 9)$

- Leistungspunkt der Periode: Das System vergibt für die Leistung der Kennzahl in jener Periode eine Zahl von 0-100. Je höher die Punkte desto erfolgreicher die Leistung. 100 Punkte bedeuten, daß der Istwert den Zielwert erreicht hat. Punkte über 100 weisen darauf hin, daß die Leistung für die betreffende Kennzahl das Ziel übertroffen hat.

Bei manchen Kennzahlen ist es ein Erfolg, wenn man sich dem Ziel nähert, bei manchen Kennzahlen, wenn man sich von dem Ziel entfernt. Beispielsweise ist man bei

Einnahmen erfolgreicher, je näher man dem Ziel kommt (man möchte das Ziel sogar übertreffen). Demgegenüber stellt das Ziel bei Arbeitsunfällen eine Obergrenze dar und man möchte unter dem Ziel bleiben (wenn möglich, keinerlei Arbeitsunfälle). Anstatt sich dem Ziel zu nähern oder sich von ihm zu entfernen, möchte man bei manchen Kennzahlen nicht vom Ziel abweichen. Bei dieser Art von Kennzahlen möchte man sich weder in die eine noch in die andere Richtung bewegen. Zum Beispiel wird in vielen Sektoren versucht, die Kapazitätsnutzungsrate auf dem Zielwert zu halten. Wenn unterhalb der Kapazität gearbeitet wird, führt dies zu Problemen bei der Deckung der allgemeinen Kosten. Wenn man zu viele Kapazitäten einsetzt, als geplant, kann dies zu Überbestand und eventuell sogar zu Preissenkungen führen (dieses Beispiel gilt nicht für alle Sektoren, das Kapazitätsmanagement ist von Sektor zu Sektor verschieden).

In solchen Fällen bietet das System drei verschiedene Ansätze für die Erfolgsberechnung: Steigerungswert, Abnahmewert, absoluter Wert. In unserem Beispiel ist die Einnahmekennzahl eine Kennzahl für die Steigerung, die Arbeitsunfallkennzahl für die Abnahme und die Kapazitätsnutzungsrate für den absoluten Wert. Das System berücksichtigt dieses Verfahren bei der Berechnung der Leistungspunkte dieser Kennzahlen. Zum Beispiel erhält eine Kennzahl, die den Zielwert 15 hat und eine Kennzahl für Steigerung ist, bei unterschiedlichen Istwerten unterschiedliche Punkte. Je höher der Istwert, desto höher die Punkte.

IST-WERT	PUNKTE
45	300
30	200
22.5	150
15	100
7.5	50
0	0
-15	-100

Tabelle 6: Bewertung für Zuwachskennzahlen (Zielwert=15)

Bei Kennzahlen für Abnahmen hingegen sind die Punkte höher, je niedriger der Istwert (bei einem Zielwert von 15).

IST-WERT	PUNKTE
45	-100
30	0
22.5	50
15	100
7.5	150
0	200
-15	300

Tabelle 7: Bewertung für Reduzierungskennzahlen (Zielwert=15)

Bei Kennzahlen für absolute Werte ist es unwichtig, ob von dem Ziel nach oben oder unten abgewichen wird. Je mehr vom Ziel abgewichen wird, desto niedriger der Wert.

IST-WERT	PUNKTE
0	0
10	66
12	80
15	100
18	80
20	66
30	0

Tabelle 8: Bewertung für Kennzahlen der absoluten Werte (Zielwert=15)

- Kennzahlenstatus (Leistungskennzahl (bunt)): Um die Leistungspunkte jeder Kennzahl zu visualisieren, werden die Punkte der Kennzahlen anhand einer Skala, die aus fünf Farben besteht, mit verschiedenen Farben auf der Scorecard dargestellt. Farben und ihre Bedeutungen sind wie folgt:

FARBE DER KENNZAHL	BEDEUTUNG
Dunkelgrün	Sehr gut (über dem Zielwert)
Grün	Gut (auf dem Zielwert)
Gelb	Mitte (nähe des Zielwerts)
Rot	Schlecht (unter dem Zielwert)
Dunkelrot	Sehr schlecht (weit unter dem Zielwert)

Tabelle 9: Leistungskennzahlen und ihre Bedeutungen

Der Kennzahlenstatus wird anders als der Vergleich von Ziel- und Istwert der Kennzahl anhand von zwei Hauptkriterien festgelegt:

- Der im vorherigen Abschnitt genannte Leistungsart: Solange das Ziel in Abhängigkeit von der Leistungsart der Kennzahl bei den Steigerungskennzahlen überschritten wird, verwandelt sich die Kennzahl positiv und nähert sich dunkelgrün. Solange das Ziel hingegen bei den Abnahmekennzahlen unterschritten wird, nähert sich die Kennzahl dunkelgrün. Solange bei Kennzahlen, die absolute Werte sind, das Ziel eingehalten wird, wird die Kennzahl grün und wenn man sich von dem Ziel entfernt, wird die Kennzahl dunkelrot.

- Punkteintervall der Kennzahl: Im System wird für jede Kennzahl ein Punkteintervall festgelegt. Bei den Übergängen zwischen den fünf Farben berücksichtigt das System auch diese Punkteintervalle. Die Punkteintervalle werden entsprechend den Eigenschaften der Kennzahlen festgelegt bzw. sollten so festgelegt werden. Andernfalls wird die Leistung der Kennzahl mit einer falschen Farbe angezeigt, was dazu führen kann, daß die Projektleiter falsche Entscheidungen treffen. Das Senior Management legt für jede Kennzahl entsprechend der Struktur der Kennzahl fest, wie eng oder weit die Punkteintervalle sind. Bei Kennzahlen, bei denen kleinste Abweichungen vom Ziel untragbar sind oder bei denen selbst die kleinste Überschreitung des Ziels als großer Erfolg gilt, werden die Punkteintervalle so eng wie möglich definiert; bei Kennzahlen, bei denen Abweichungen vom Ziel tolerierbar oder im Hinblick auf den Sektor normal sind oder bei denen das Ziel leicht überschritten werden kann, können die Punkteintervalle

flexibler festgelegt werden. Zum Beispiel besitzen Kennzahlen wie „Abonnementverlustrate“ oder „Kundenzufriedenheitsrate“ enge Punkteintervalle, denn bei diesen Kennzahlen sind selbst Veränderungen von 3-4 Punkten signifikant. Demgegenüber kann bei einer Kennzahl wie der „Personalgesamtschulungszeit“ die Abweichung relativ einfach ausgeglichen werden (Schulungen, die in jener Periode nicht erteilt werden konnten, können in der nächsten Periode nachgeholt werden). Deshalb besitzt sie einen breiteren Punkteintervall.

Bei einem KPI, der sehr sensibel auf die Abweichung vom Ziel reagiert, können die Punkteintervalle in 5%-Schritten definiert werden. In diesem Fall entstehen die folgenden Punkteintervalle:

KPI PUNKT	FARBE
> 105	Dunkelgrün
100 – 105	Grün
95 - 100	Gelb
90 - 95	Rot
< 90	Dunkelrot

Tabelle 10: Enger Intervall (5%)

Demgegenüber können bei Kennzahlen, die auf die Abweichung vom Ziel toleranter reagieren, die Punkteintervalle in 20%-Schritten definiert werden:

KPI PUNKT	FARBE
> 120	Dunkelgrün
100 - 120	Grün
80 - 100	Gelb
60 - 80	Rot
< 60	Dunkelrot

Tabelle 11: Breiter Intervall (20%)

- Istdaten der Vorperiode: Projektleiter vergleichen häufig die (monatlichen, vierteljährlichen, jährlichen) Istdaten der Periode mit der Vorperiode. Um dies zu vereinfachen, ist es möglich, beide Daten gleichzeitig auf dem Monitor anzuzeigen. Auf diese Weise wird die Veränderung zwischen zwei Perioden konkreter wahrgenommen.

- Zielfdaten der Vorperiode: Wie bei den Istdaten möchte man vielleicht auch die Zielfdaten der Vorperiode sehen und mit den Zielfdaten der laufenden Periode vergleichen. In diesem Fall können auch die Zielfdaten der Vorperiode auf dem Monitor angezeigt werden.

- Veränderung von der Vorperiode bis zur laufenden Periode in Prozent: Es ist zwar hilfreich, sowohl die Istwerte als auch die Zielwerte neben denen der Vorperiode zu sehen, aber trotzdem kann man die Zahlen nicht vergleichen und die Veränderung in Prozent nicht erkennen. Die Projektleiter können auf Wunsch die Veränderung zwischen diesen beiden Werten auf dem Monitor in Prozent anzeigen lassen. Somit können sie bequemer analysieren, um wie viel Prozent die Werte der Vorperiode und der laufenden Periode gestiegen oder gefallen sind.

- Kennzahlart (manuell / automatisch): Dieser Bereich ist in der Standard-Software nicht vorhanden und wurde durch Adaptation (Weiterentwicklung) zum System hinzugefügt. Wie in Punkt 6.4.2 ausführlich beschrieben wird, können zukünftige Istdaten manuell in das System eingegeben oder aus den Quellsystemen automatisch importiert werden. Der automatische Datenimport ist äußerst nützlich, weil er Benutzerfehler

vollkommen ausschließt. Wenn die Projektleiter sehen möchten, welche Daten automatisch in die Scorecard aufgenommen und welche manuell eingegeben wurden, können sie diese Option auf dem Monitor hinzufügen. In den meisten Fällen, in denen die Daten falsch sind, ist der Grund für diesen Fehler im Allgemeinen, daß diese Daten manuell eingegeben wurden. Deshalb muss man bei Daten, von denen man annimmt, daß sie falsch sind, als allererstes kontrollieren, ob diese Daten manuell eingegeben wurden oder nicht, bevor man sie analysiert. Dieser Bereich gibt den Benutzern diese Möglichkeit.

- Formel der Kennzahl (falls virtuell): Wie bereits erwähnt, sind einige Kennzahlen auf der Scorecard virtuell, d. h. Werte, die mithilfe einer Formel anderer Kennzahlen berechnet wurden. Wenn es sich um eine solche Kennzahl handelt, möchten Projektleiter eventuell wissen, wie und mit welcher Formel dieser Wert berechnet wurde. Wenn sie die Details der Kennzahl einsehen, können sie diese Formel sehen. Sie steht als Text im Definitionsbereich der Kennzahl.

- Dimensionskonsolidationsart der Kennzahl (falls Dimension vorhanden): Einige Kennzahlen auf der Scorecard können dimensional definiert werden. Die Dimensionen zeigen den Wert einer Kennzahl detaillierter, d. h. differenzierter an. Zum Beispiel kann eine Firma, die Erträge von 100 Millionen TL erzielt, detailliert anzeigen, wie viele dieser Erträge aus welcher Provinz stammen, indem sie für diese Kennzahl die „Provinz“-Dimension definiert. Beispielsweise kann angezeigt werden, daß von 100 Millionen TL 60 Millionen TL aus Istanbul, 20 Millionen TL aus Ankara und 20 Millionen TL aus Izmir kommen.

Es können beliebige Dimensionen erstellt werden. Region, Provinz, Verkaufsbüro, Produktgruppe, Kundensegment sind die Dimensionsarten, die am häufigsten in dem Konzern verwendet werden.

Wenn eine Kennzahl eine Dimension besitzt, sollte auch definiert werden, wie diese Dimension in der nächsthöheren Aufteilung konsolidiert wird. Dimensionen können nach Summe, Durchschnitt, größter oder kleinster Wert konsolidiert werden. Beim obigen

Ertragsbeispiel wurden die Erträge der Provinzen addiert. Es kann aber auch der Durchschnitt der Werte der Dimensionen genommen und in der Hauptkennzahl dargestellt werden. Zum Beispiel stellt der Durchschnitt der Kundenzufriedenheit drei verschiedener Provinzen einen vielsagenden Wert für die türkeiweite Kundenzufriedenheit dar.

Für einige Kennzahlen kann es sinnvoll sein, wenn man den niedrigsten oder höchsten Wert der Dimensionen kennt. Zum Beispiel kann es Projektleiter interessieren, „in welcher Provinz es die höchste Produktrückgaberate“ gibt, damit sie in die problematischste Region zuerst eingreifen können. Das System zeigt bei den so eingestellten Kennzahlen auf der Scorecard die Dimension mit dem höchsten Wert an.

Die Dimensionen einer dimensionierten Kennzahl sind nicht für jeden Projektleiter von gleicher Bedeutung. Deshalb können die Dimensionen gewichtet werden. Ein Konzernunternehmen hat die Kennzahl „Fertigstellungsrate der Projekte“ dimensioniert und anschließend die Dimensionen nach Bedeutungsgrad gewichtet. Die Gesamtfertigstellungsrate dieser Projekte im ersten Jahresviertel wurde nach diesen Gewichtungen berechnet:

NAME DER KENNZAHLEN	GEWICHT	FERTIGSTELLUNGS- RATE			Q1 LEISTUNG
		JAN	FEBR	MÄR.	
Fertigstellungsrate der Leitungsinvestitionen	35	8%	5%	10%	23%
Fertigstellungsrate der Trafo-Investitionen	30	5%	9%	5%	19%
Fertigstellungsrate der Investitionen des unterirdisches Netz	20	3%	4%	6%	13%
Fertigstellungsrate der Verteilerzentruminvestitionen	10	10%	2%	4%	16%
Fertigstellungsrate der Beleuchtungsinvestitionen	5	12%	5%	8%	25%
GESAMTFERTIGSTELLUNGSRATE DER INVESTITION	100	6.5	5.7	7	19.2

Tabelle 12: Gewichtung der Kennzahlendimensionen

- Verantwortlicher der Kennzahl: Die Projektleiter können für jede Kennzahl einen Verantwortlichen ernennen. Diese Person ist nicht nur für die Leistung jener Kennzahl verantwortlich, sondern auch für die richtige und pünktliche Lieferung der Scorecard. Wenn eine detaillierte Frage in Bezug auf eine Kennzahl auftaucht, finden die Projektleiter den richtigen Verantwortlichen, indem sie nachsehen, wer für jene Kennzahl verantwortlich ist. Die Ernennung eines Verantwortlichen für jede Kennzahl ist hinsichtlich des „Verantwortungsprinzips“ äußerst nützlich. Es kann in Bezug auf die Richtigkeit der Kennzahlen, die keinen Verantwortlichen haben, oder die rechtzeitige Eingabe der Daten in das System zu Problemen kommen. Kennzahlen, für die sich niemand verantwortlich fühlt, können nach einer Weile ihre Gültigkeit und Aktivität verlieren.

Eine andere Funktion auf der Scorecard ist die „Gewichtung“. Da nicht ersichtlich ist, daß alle Ziele und Kennzahlen auf der Scorecard die gleiche Bedeutung haben, wird auf den Scorcards aller Konzernunternehmen die Gewichtungsfunktion zwischen Zielen

und Kennzahlen verwendet. Das unten stehende Beispiel zeigt die Gewichtung zwischen den Zielen und Kennzahlen in der Finanzperspektive auf der Scorecard eines Konzernunternehmens:

ZIEL	KENNZAHL (KPI)
Finanzieller risikomanagement (7)	
	Verzögerungsrate der Forderungen (2)
	Rohstoffbeschaffungskosten (8)
Rentabilität und Ertragssteigerung (3)	
	Nettogewinn pro Einheit (1)
	EBITDA (3)
	Betriebsaufwendungsrate (1)
	Nettogewinn (2)
	ROE-Eigenmittelrentabilität (1)
	Umsätze (1)
	Gesamtbestandsniveau (1)

Tabelle 13: Gewichtung zwischen Zielen und Kennzahlen

Laut dieser Tabelle denken Projektleiter, daß das effektive Finanzrisikomanagement 70 % des Erfolges der Finanzperspektive ausmacht. Das heißt, die Punkte, die dieses Ziel erhält, stellen 70 % der endgültigen Punkte dar, die die Finanzperspektive erhält. Rentabilität und Ertragssteigerung hingegen machen 30 % aus. Um zu erfahren, ob das effektive Finanzrisikomanagement erfolgreich war oder nicht, ist von den zwei Kennzahlen, die betrachtet wurden, die Kennzahl „Rohstoffbeschaffungskosten“ zu 80 % von Bedeutung. Die Punkte dieser Kennzahl machen 80 % der Punkte aus, die das Ziel erhält. Die Verzögerungsrate der Forderungen ist zu 20 % von Bedeutung. In ähnlicher Weise wurden die Kennzahlen Rentabilität und Ertragssteigerung gewichtet. Die Kennzahl EBITDA besitzt eine Gewichtung von 30 % und der Nettogewinn von 20 %. Alle anderen Kennzahlen haben eine Gewichtung von 10 %.

Jedes Niveau wurde so gewichtet, daß es selbst 100 Punkte erreicht. Die Gewichtungen aller KPI, die zu einem Ziel gehören, erreichen 100 Punkte, während auch die Gesamtgewichtungen der Ziele, die zu einer Perspektive gehören, 100 Punkte darstellen. In ähnlicher Weise erreichen auch die Gewichtungen der vier Perspektiven 100 Punkte.

Die Scorecard eines Konzernunternehmens und die Gewichtungen sind unten dargestellt:

SCORECARD DES KONZERNUNTERNEHMENS	KPI-GEWICHT
FINANZPERSPEKTIVE	37
Steigerung der Umsatz und Verbesserung der Produktivität	50
Umsatz	27
EBITDA	21
Bruttogewinnmarge	20
Verkaufspreis pro Quadratmeter	16
Gesamtquadratmeterkosten	16
Steigerung des Unternehmenswertes	30
Wertsteigerung der Unternehmensaktie	100
Effektives Cash-Flow-Management	20
Durchschnittliche Laufzeit bei Zahlung auf Rechnung	12
Habensaldo bei Zahlung auf Rechnung	12
Funds from Operations (FFO)	12
Verzögerte Forderungsrate (%)	34
Inkasso	30
KUNDENPERSPEKTIVE	10
Erhaltene Projekte	22
Durchschnittliche Rendite pro Kunde (%)	100

Qualitätvolle Lebensbereiche	56
Umfrage zur Kundenzufriedenheit – Ertragswahrnehmung	40
Umfrage zur Kundenzufriedenheit-Qualitätswahrnehmung	60
Prestige	22
Kommentar zur Wahrnehmungsrecherche (%)	100
PROZESSPERSPEKTIVE	34
Effektives Verkaufs-, Marketing- und PR-Management	45
Antwortzeit auf Kundenbeschwerden (Stunden)	20
Kumulierte Quadratmeterverkaufsmenge	12
Kumulierte Stückzahlverkaufsmenge	10
Anzahl der Kunden, die zum Verkaufsbüro kommen	32
Besuchsrate, die sich in Verkauf verwandelt (%)	20
Werbekosten pro Besucher	6
Projektrealisierungsmanagement	57
Projektbudgetrealisierungsrate (%)	40
Projektfertigstellungsrate (%)	30
Einheitskosten pro m ²	30
Proaktive Marktbeobachtung	7
Verbrauchererwartungsumfrage	100
LERNEN-ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE	19
Markt-, umsatz- und kundenfokussierte Unt.kultur	56
Bewertungsnote des strategischen Managements	70
Richtungszahl vom Mitarbeiter zum Verkauf	30
Weiterbildung	12
Weiterbildungsstunde pro Mitarbeiter	100
Hohe Motivation	32
Mitarbeiterzufriedenheitsrate (%)	100

Tabelle 14: Scorecard des Gruppenunternehmens und ihre Gewichtung

Eine weitere Funktion der Scorecard ist die Autorisierungsfunktion. Da die Scorecard sehr sensible Daten der Unternehmen enthält, muss mit dem Systemmanagement, der Dateneingabe in das System bzw. der Anzeige der im System

befindlichen Daten sensibel umgegangen werden und betreffenden Personen entsprechend autorisiert werden.

Zu diesem Zweck wurden in dem Konzern fünf verschiedene Autorisierungsprofile definiert und den betreffenden Benutzern zugeordnet. Und zwar:

- Systemverwaltungsprofil: Die Benutzer, denen dieses Profil zugeordnet wurde, sind technische Mitarbeiter des IT-Teams, deren einzige Autorisierung die technische Wartung des Systems (Aktualisierung, Backup, etc.) ist. Alle Konzernunternehmen verwenden ein einziges, zentrales Scorecard-System. Diese Personen können die im System befindlichen Daten (Strategiekarten, Scorecards, Kennzahlen, etc.) nicht sehen. Sie sind außerdem für die Integration der automatisch in das System importierten Daten und den periodischen automatischen Datenimport verantwortlich.

- Systemanpassungsprofil: Die Personen, denen dieses Profil zugeordnet wurde, sind autorisiert, die Beschlüsse des Senior Managements im System anzupassen. Das heißt, sie erstellen die Scorecards im System mit allen ihren Details. Diese Autorisierung erfolgt für alle Konzernunternehmen ausschließlich durch das Strategiemangement des Konzernes. Auf diese Weise werden gravierende Fehler verhindert, wie z.B. daß die Scorecards von nicht autorisierten Personen geändert werden (z.B. Entfernen eines KPI von der Scorecard). Die Beschlüsse des Vorstands des betreffenden Unternehmens werden mit dem Versammlungskommentar an das Strategiemangement des Konzernes weitergeleitet, das das System entsprechend den Beschlüssen aktualisiert. Die autorisierte Person öffnet die Scorecard außerdem zur manuellen Dateneingabe und lädt die eingegebenen Daten in die Scorecard hoch.

Des Weiteren vergibt sie entsprechend den Anweisungen des Vorstands die Autorisierungen und nimmt die Gewichtungen im System vor.

- Profil des Strategieprozessverantwortlichen: In jedem Konzernunternehmen wird ein Verantwortlicher für den Strategiemangementprozess ernannt. Diese Person ist

außerdem in ständigem Kontakt mit den Kennzahleneignern und gewährleistet, daß die Daten pünktlich in die Scorecard eingegeben werden und daß die strategischen Projekte (Initiativen) im System erstellt werden. Die Projekte, die mit Vorstandsbeschluss zur Scorecard hinzugefügt werden sollen, werden vom Strategieprozessverantwortlichen des Unternehmens in das System eingegeben. Die von ihm erstellten Projekte leitet er anschließend zur Verwaltung an die Projektleiter weiter. Die Autorisierung einer einzigen Person für die Projekterstellung, verhindert, daß die im System gespeicherten Projekte von nicht autorisierten Personen entfernt werden oder daß unpassende Projekte in das System hochgeladen werden.

- Projektleiterprofil: Der Projektleiter verwaltet das Projekt, das der Strategieprozessverantwortliche erstellt und an ihn weitergeleitet hat, im System. Er erstellt den Plan, die Meilensteine, das Team und Budget des Projekts im System und aktualisiert regelmäßig den Projektverlauf.

Die strategischen Projekte (Initiativen) des Unternehmens werden auch über die SAP SSM Scorecard verfolgt. In der allgemeinen Ansicht werden alle Initiativen angezeigt. Mit einem Klick auf die Initiative, deren Details aufgerufen werden sollen, werden die betreffenden Detailinformationen angezeigt (Projektbeginn, Projektende, Budgetstatus, etc.) (Abbildung 23):

İnisiyatif	Zaman çizelgesi durumu	İlerleme
 ARGE Merkezi Portal Çalışmalarının Dürüstlenmesi		Bağlatıldı
Bread & Butter Fuarına İlk Kez Katılımcı Olmak		Ertelendi
Dokuma tezgah alımı		Bağlatılmadı
Ekonomik Ürün Kategorisi Oluşturulması		Bağlatıldı
Finish Tesisini Tek Çatı Altında Toplamak		Bitirildi
Halat Boya Makine Revizyonu		Bitirildi
Halat Sarma makinesinin modifikasyonu		Bitirildi
Harman Halka ve Tarak Makinalarında İyileştirme		Bağlatıldı
IFRS'e Geçişin Mali İşlerde Sorunsuz Tamamlanması		Bağlatıldı
İç Pazar Müşteri Memnuniyeti Anket Tekrarlanması		Bağlatıldı
İndigo Boyalı İplik üretimi için bobin sarma makinesi alımı		Bağlatılmadı
Rio 2012 Yeşil Ekonomi En İyi Uygulama Başvurusu Yapılması		Bitirildi
Slasher indigo boyama makinesinin modifikasyonu		Bağlatıldı

Abbildung 23: Beispiele für Initiativen von einem Gruppenunternehmen

Die Details der Initiativen werden über den unten stehenden Monitor eingegeben (Abbildung 24):

Abbildung 24: Bildschirm für die Erstellung von Initiativen

Bei der Erstellung der Initiative müssen die folgenden Informationen eingegeben werden:

- Name der Initiative: Eingabe des Namens der Initiative (Projekts).
- Beschreibung der Initiative: Kurze Beschreibung der Initiative und welchen Zweck sie verfolgt.
- Startdatum: Das Startdatum der Initiative wird aus dem Kalender ausgewählt.
- Geplantes Enddatum: Das zu Beginn der Initiative vorgesehene Enddatum wird aus dem Kalender ausgewählt.
- Tatsächliches Enddatum: Sobald das Projekt beendet ist, wird das tatsächliche Enddatum der Initiative aus dem Kalender ausgewählt.
- Gültigkeitsende: Das Datum, an dem die Initiative nicht mehr auf der Scorecard erscheint (archiviert wird), wird aus dem Kalender ausgewählt.

- Verfasser: Der Name der Person, die die Initiative im System erstellt, wird automatisch vom System zugewiesen.
- Eigentümer: Der Name des Projektleiters wird eingetragen.
- Fortschritt: Der aktuelle Status des Projekts wird aus der Liste ausgewählt (Nicht gestartet, Gestartet, Dauert an, Angehalten, Beendet).
- Aktuelle Ausgaben: Die bis zu jenem Zeitpunkt getätigten Ausgaben aus dem Projektbudget werden eingetragen.
- Budget: Das für das Projekt vorgesehene Gesamtbudget wird eingetragen.
- Veröffentlichen: Bis diese Option gedrückt wird, sieht die Initiative nur ihr Eigentümer. Sobald alle Vorbereitungen abgeschlossen sind, wird diese Option gedrückt, damit alle Verantwortlichen die Initiative sehen können.
- Kontexte: Es können Links zu informativen Kontexten der Initiative gegeben werden.
- Perspektiven/Ziele: Aus der Liste werden die Perspektiven und Ziele ausgewählt, denen die betreffende Initiative auf der Scorecard dient, und der Initiative zugeordnet.
- Gruppen: Die Gruppen, die die Initiative und die hier eingegebenen Erläuterungen sehen sollen, werden aus der Liste ausgewählt. Somit wird verhindert, daß nicht autorisierte Personen die Initiative verfolgen.
- Status der Initiative: Wenn der Status der Initiative an ein Ziel oder einen KPI gebunden ist, kann das Ziel oder der KPI aus der Liste ausgewählt werden. Wenn sich der Status des Ziels oder des KPI der Initiative ändert, wird der Status der Initiative automatisch aktualisiert.
- Bedeutung: Die Projektleiter können die Initiativen nach verschiedenen Bedeutungsgraden kategorisieren. In diesem Fall wird die Bedeutung der Initiative aus der Liste ausgewählt (hoch, mittel, niedrig).

Personen mit einem Projektleiterprofil (Autorisierung) sind verpflichtet, jeden Monat einen kurzen Kommentar zum Projektverlauf in das System einzugeben (die Eingabefunktion des Kommentars wird unten erklärt).

- Dateneingabeprofil: Am Ende jeder Periode werden die in das System einzugebenden Daten an die Personen mit Dateneingabeautorisierung gesendet. Sie geben die Scorecard-Daten in einem Mal in das System ein.
- Datengenehmigungsprofil: Die in das System eingegebenen Daten werden von den Projektleitern, die zur Genehmigung autorisiert sind, genehmigt. Die genehmigten Daten sind somit bereit für den Import in das System. Es ist äußerst wichtig, daß die in das System eingegebenen Daten richtig sind, weil sie in den Vorstandsversammlungen den Projektleitern vorgelegt werden. Es ist nützlich, daß die Daten vor der Versammlung von einem autorisierten Projektleiter kontrolliert werden, weil ein Fehler des Personals, das die Daten in das System eingegeben hat, im Vorstand zu falschen Ergebnissen führt. Dieses Profil wird zu diesem Zweck erstellt und den Leitern der Abteilungen zugewiesen, an die die Daten geschickt wurden. Dieser Genehmigungsmechanismus kann auf Wunsch mehrstufig erfolgen. Im ersten Schritt genehmigen die Abteilungsleiter des Konzerns und im zweiten Schritt der Geschäftsführer des Unternehmens die Daten (siehe 6.4.3. Workflow-Segment (Datengenehmigung)).
- Managerprofil: Dieses Profil erhalten Benutzer, die autorisiert sind, die Scorecard einzusehen. Sie gehören dem Senior Management an und sind autorisiert, alle Details der Scorecard einzusehen.

Die Funktion zur Erstellung der Meilensteine für die Initiativen, die in Artikel 6.3 behandelt wird und einen allgemeinen Überblick über das System gibt, wurden im Konzern nicht verwendet. Für die detaillierte Verfolgung der Initiativen wurde die Projektmanagementsoftware der Konzernunternehmen verwendet (bei einigen Konzernunternehmen MS Project Server, bei einigen Primavera) (Abbildung 25):

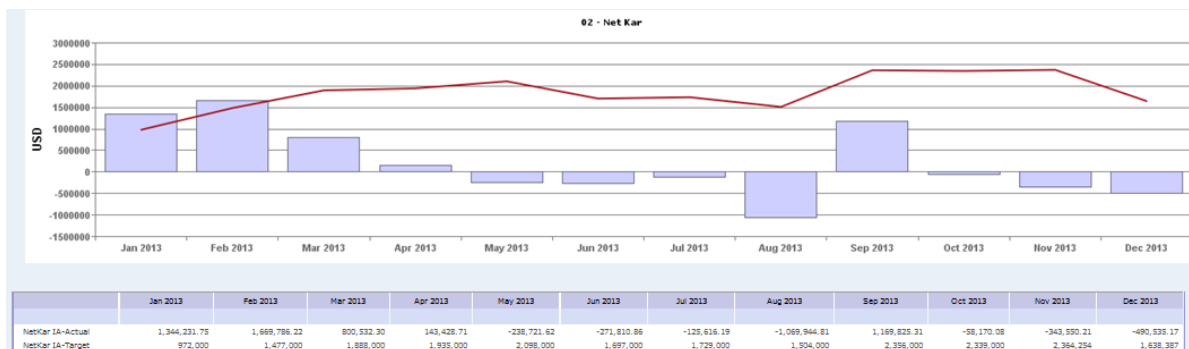


Abbildung 25: Beispiel für ein KPI-Bericht des Unternehmens

Auch die Erläuterungsfunktion des SSM-Systems wurde in dem Konzern insbesondere für die Initiativen effektiv genutzt. Eine wichtige Entwicklung bei einer beliebigen Initiative wurde vom Initiativeigner in das System eingegeben und die Benutzergruppen aus der Liste ausgewählt, die jene Erläuterung sehen sollen (Abbildung 26):

Abbildung 26: Eingabe von Erläuterungen im System und die Wahl der Gruppen

Die eingegebenen Erläuterungen werden bis zum Ende des gewählten Gültigkeitsdatums im System angezeigt. Somit kann gewährleistet werden, daß die Erläuterungen nur in dem Zeitraum angezeigt werden, in dem sie eingegeben wurden.

5.6.2. Dateneingabesegment

Die Dateneingabe in die SAP SSM Scorecard-Software kann automatisch oder manuell erfolgen. In diesem Abschnitt wird das Dateneingabesegment behandelt, das für die von den Benutzern manuell eingegeben Daten verwendet wird. (Für die automatischen Daten siehe den Abschnitt „Integrationsschnittstellensegment“).

Das Dateneingabesegment besteht aus Metrik-Sets. Die Metrik-Sets fassen die Daten, die jedes Unternehmen in Form von Metriken manuell eingibt. Die Metrik-Sets werden nach Bedarf erstellt. In den Konzern wurden die Metrik-Sets in Übereinstimmung mit den Perspektiven erstellt. In jedem Finanzmetrik-Set jedes Unternehmens befinden sich die Finanzdaten, die auf der Scorecard des Unternehmens manuell eingegeben werden. Im Umsatzmetrik-Set befinden sich die Umsatzen, im Prozessmetrik-Set die Daten zu den Arbeitsprozessen und im HR-Metrik-Set die Metriken zu den Daten der Human Resources. Nachdem das Strategiemangement des Konzernes die Metrik-Sets der betreffenden Periode für die Dateneingabe freigegeben hat, gibt der für die Dateneingabe verantwortliche Benutzer die Daten in die Metriken ein (Abbildung 27):

Metrik	COMPANY_CODE__SSM	Filii	Hedef
ALB_C012_YeniPSTNAboneSayisi		5	
ALB_C013_YeniADSLAboneSayisi		2	
ALB_C014_PSTN Churn		3	
ALB_C015_ADSL Churn		5	
ALB_C016_DonemSonuADSLAbone		6	
ALB_C017_DonemSonuPSTNAbone		7	

Abbildung 27: Bildschirm für die Dateneingabe

Falls zu viele Daten eingegeben werden müssen, kann für die Dateneingabe in SSM die Excel-Integration genutzt werden. Dazu muss der Benutzer nur die Taste

„download to excel“ drücken. Sobald er die Taste drückt, öffnet sich ein Excel-Monitor, der in SSM integriert ist. Wenn die in Excel eingegebenen Daten gespeichert wurden, werden sie automatisch in SSM hochgeladen.

Wenn die autorisierte Person die Dateneingabe beendet hat, schickt sie diese Daten zur Genehmigung an den Projektleiter. Dafür drückt sie in der rechten oberen Ecke des Monitors auf die Taste „Zur Genehmigung senden“.

5.6.3. Arbeitsflussegment (Datengenehmigung)

Die Daten, die der für die Dateneingabe verantwortliche Benutzer eingegeben hat, werden anschließend von den Projektleitern genehmigt, die für jenes Metrik-Set autorisiert wurden. Anschließend lädt das Strategiemanagement des Konzernes die genehmigten Daten in die Scorecard hoch. Der Genehmigungsmechanismus kann nach Bedarf konzipiert werden. In dem Konzern müssen die Dateneingaben bei dem betreffenden Unternehmen zwei Mal genehmigt werden. Die erste Genehmigung erteilt der Leiter der Abteilung des Dateneigners, die zweite Genehmigung erteilt der Geschäftsführer des Unternehmens. Nach der Erteilung der beiden Genehmigungen werden die Daten von den Konzern in die Scorecard hochgeladen. Somit sind die Scorecard-Daten erstellt. Der Projektleiter, der zur Genehmigung der eingegebenen Daten erscheint, kontrolliert die Daten. Wenn sie richtig sind, drückt er die Taste „Genehmigen“ und sendet sie zur Genehmigung an den Geschäftsführer. Wenn die Daten falsch sind, drückt er auf die Taste „Ablehnen“ und sendet die Daten zwecks Korrektur zurück (Abbildung 28):

ALBB		Geçmiş veriler	Onay günü	Reddet	Onayla
Metrik	COMPANY_CODE_SSM		Fili	Hedef	
ALB_C012_YeniPSTNAboneSayisi			13.00		

Abbildung 28: Bildschirm für die Bestätigung der Daten

5.6.4. Integrationsschnittstellensegment

Das Integrationsschnittstellensegment wurde vorbereitet, um die Scorecard-Software mit anderer Betriebssoftware zu integrieren. Die Scorecard-Software kann unabhängig (stand-alone) eingesetzt oder mit anderen Anwendungen integriert werden. Diese Integration ermöglicht Unternehmen, die Kennzahlendaten aus den Betriebssystemen automatisch zu importieren, anstatt sie manuell in die Scorecard einzugeben. So wird Benutzerfehlern bei der manuellen Dateneingabe und möglichen Datenmanipulationen vorgebeugt.

Für die Scorecard ist eine eigene Datenbank namens PAS-BI vorhanden. In diese Datenbank können Daten sowohl manuell als auch über andere Datenbanken automatisch eingegeben werden. Die Metriken für diese Daten werden erstellt und mit dem Quellsystem abgeglichen (Abbildung 29):

PAS/BI Connector - Create Scorecard Metrics [Back to Main](#)

PAS/BI Models: DIGERPBI

Define a new KPI Actual/Target set

Map imported BW key figures to Actual and Target measures for the Scorecard KPI metric

KPI Actual/Target Name	Actual Measure	Target Measure	Score Calculation	Trend Periods	
Aktifler	BI_AKTIFLER_ACT	BI_AKTIFLER_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
AsitTestOrani	BI_ASITTESTORANI_ACT	BI_ASITTESTORANI_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
BuyumeOraniQ	BI_BUYUMEORANIQ_ACT	BI_BUYUMEORANIQ_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
BuyumeOrani	BUYUMEORAN	BI_BUYUMEORANI_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
CalisanBasinaEbitdaQ	CALISANBASINAEBITDA	BI_CALISANBASINAEBITDAQ_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
CalisanBasinaEBITDAY	BI_CALISANBASINAEBITDAY_ACT	BI_CALISANBASINAEBITDAY_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
CalisanBasinaEBITDA	CALISANBASINAEBITDAGP	BI_CALISANBASINAEBITDA_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
CalisanSayisiQ	BI_CALISANSAYISIQ_ACT	BI_CALISANSAYISIQ_TAR	Absolute % = 100-ABS((ACT-TAR)%TAR)	2	Edit Delete
CalisanSayisi	BI_CALISANSAYISI_ACT	BI_CALISANSAYISI_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
CalisanSayi	BI_CALISANSAYI_ACT	BI_CALISANSAYI_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
CalisanVerimligi	CALISANVERIMLILIGI	BI_CALISANVERIMLILIGI_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit Delete
CalisanVerimligi	FFO	BI_CALISANVERIMLILIGI_TAR	Reduction % = 100-((ACT-TAR)%TAR)	2	Edit Delete

Abbildung 29: Ein Ausschnitt aus Metriken der Scorecard

Für jede Metrik wird für die Ziel- und Istdaten der Kennzahl ein Bereich angelegt und die Funktionen dieser Bereiche festgelegt (Abbildung 30):

KPI Actual/Target Name	Actual Measure	Target Measure	Score Calculation	Trend Periods
Test_Hakan_Azin	<<Create New>>	<<Create New>>	Achievement % = ACT%TAR	2

Periodicity	Time Series Consolidation	Dimension Consolidation	Decimals
Monthly	Sum	Sum	2

Name	Actual Measure	Target Measure	Score Calculation	Trend Periods	Edit	Delete
CalisanSayi	BI_CALISANSAYI_ACT	BI_CALISANSAYI_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit	Delete
CalisanVerimligi	CALISANVERIMLILIGI	BI_CALISANVERIMLILIGI_TAR	Achievement % = ACT%TAR	2	Edit	Delete
CalisanVerimligi	FFO	BI_CALISANVERIMLILIGI_TAR	Reduction % = 100-((ACT-TAR)%TAR)	2	Edit	Delete

Abbildung 30: Bildschirm für die Metrik-Parameter

Diese Funktionen sind:

- Periode: Legt die Häufigkeit der Dateneingabe fest. Die Daten können monatlich, vierteljährlich oder jährlich eingegeben werden.
- Zeitkonsolidierungsart: Legt fest, mit welcher Logik die eingegebenen Daten in den Zwischenmonaten angezeigt werden. Die Daten können zusammenfassend, als arithmetischer Durchschnitt oder aktueller Wert angezeigt werden. Zum Beispiel werden die „Erträge“ im Mai auf der Scorecard zusammenfassend dargestellt, sodaß es möglich ist, die Erträge aus 5 Monaten zu sehen. Die Kundenzufriedenheitskennzahl wird als Durchschnitt dargestellt, sodaß man im Mai (von Neujahr bis heute) den Durchschnitt von 5 Monaten sieht.
- Dimensionskonsolidationsart: Es ist möglich, die Daten detailliert darzustellen, indem man den Kennzahlen auf der Scorecard eine Dimension zuweist. Es wird festgelegt,

wie diese Dimensionen nach oben konsolidiert werden. Zum Beispiel kann die Kennzahl „Erträge“ auf Provinzbasis dimensioniert werden. Wenn man auf der Scorecard auf die Erträge blickt, wird die Summe aller Provinzen angezeigt. Die Kennzahl „Aufrufanzahl“ kann als Durchschnitt der Provinzen dargestellt werden.

- Dezimalstelle: Die Kennzahlen können als Ganzzahl oder Dezimalzahl angezeigt werden.
- Punktberechnung: Für den Erfolg jeder Kennzahl wird eine Punktzahl berechnet. Die Punktzahl kann für die Zukunft oder Vergangenheit berechnet werden. Zum Beispiel wird die Punktzahl der Kennzahl „Verkaufszahl“ für die Zukunft berechnet. Je näher der Ist- und Zielwert beieinander liegen, desto höher ist die Punktzahl. Wenn beispielsweise der Zielwert der Kennzahl „Verkaufszahl“ 200 und der Istwert 150 ist, ist der Ist-/Zielprozentsatz der Punktzahl der Kennzahl 75 %. Bei der Berechnung für die Vergangenheit stellt das Ziel die Höchstgrenze dar. Je weiter man sich vom Ziel entfernt, desto höher ist die Punktzahl. Die Kennzahl „Arbeitsunfallzahl“ ist zum Beispiel solch eine Kennzahl.
- Trendperiode: Die Trendperiode zeigt an, wie viele Perioden bei der Berechnung des Trends der Kennzahl berücksichtigt wurden. Zum Beispiel wird anhand des Datentrends der letzten 3 Monate berechnet, ob der Verlauf der Kennzahl positiv oder negativ ist.

Jede Metrik wird auf dem Scorecard-Monitor der betreffenden Kennzahl zugeordnet. Die Werte können entweder in die Dateneingabemonitor manuell eingegeben oder automatisch aus einer Datenbank entnommen werden.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die strategische Leistung, die ausschließlich anhand der Finanzkennzahlen verfolgt wurde, wurde durch eine ganzheitliche Betrachtung ersetzt, die vier Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Entwicklung) umfasst. Während die Finanzkennzahlen nur in finanzieller Hinsicht informieren und Daten in Bezug auf die Vergangenheit liefern, präsentiert die neue strategische Kontrolle der Scorecard die ganzheitliche Leistung, der Zielkundengruppe des Unternehmens den versprochenen Wert zu bieten. Aufgrund dessen ist nicht nur die integrierte Verfolgung der Leistung möglich, sondern mithilfe der Kennzahlen wurde in jedem Bereich Transparenz geschaffen. Elemente, die dem Erreichen der Ziele im Wege stehen, sind deutlicher sichtbar, sodaß proaktive Maßnahmen getroffen werden können.

Die Scorecard hat derzeit noch nicht die gewünschte Form erreicht. Wenn sich die Maßnahmen im Laufe der Zeit weiterentwickeln werden, wird auch der Nutzen steigen, den die Unternehmen aus diesen Maßnahmen ziehen. Unternehmen, die die Istdaten der Kennzahlen nicht automatisch aus den Quellsystemen beziehen, sondern manuell eingeben, sehen sich Verzögerungen beim Erhalt der Daten und der Ungewissheit in Bezug auf die Vertrauenswürdigkeit der Daten. Mit der vollautomatischen Scorecard sind aus strategischer Sicht kritische Daten jederzeit aktuell und einsatzbereit.

Die entwickelte Scorecard stellt auch die Infrastruktur für firmeninterne Disziplinen bereit. Die transparente und integrierte Verfolgung der strategischen Leistung mithilfe der Scorecard stellt auch für die Belohnungs- und Sanktionssysteme der Mitarbeiter der Personalabteilungen einen Input dar. Mitarbeiter, die einen größeren Beitrag zur strategischen Leistung des Unternehmens leisten können höhere Prämien erzielen.

Wir gehen davon aus, daß sich einhergehend mit der Ausbreitung des strategischen Managements bzw. Zielmanagements auch die Anwendung der Scorecard verbreiten wird.

LITERATURVERZEICHNIS

Bücher

- Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, Literatür Verlag, 2.Ausgabe, 2007
- Carl Von Clausewitz, **Vom Kriege**, Nikol Verlag, 2008
- Graham Friend, Stefan Zehle, **Guide to business planning**, The Economist Newspaper Limited Verlag, 2009
- Hayri Ülgen & S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Verlag, 7.Ausgabe, 2014
- İsmet Barutçugil, **Stratejik Yönetim**, Kariyer Verlag, 2013
- Joan Magretta, **Understanding Michael Porter**, Harvard Business Review Press Verlag,
- James C.Collins, Jerry I.Porras, **On Strategy**, Harvard Business School Verlag, 2011
- Michal E. Porter, **On Strategy**, Harvard Business Review Press, 2011
- Michale E. Porter, **Competitive Strategy**, Free Press, 1998
- 2012
- Richard Luecke, **Strategy**, Harvard Business Review Press, 2008
- Robert S.Kaplan & David P.Norton, **The Execution Premium**, Harvard B. Press, 2008
- Robert S.Kaplan & David P.Norton, **Strategy Maps**, Harvard Business School Press, 2004
- Robert S.Kaplan & David P.Norton, **Strateji Haritaları**, Alfa Verlag, 2010
- Sun Tzu, **The Art of War**, Filiquarian Publishing, 2007
- Thompson-Strickland-Gamble, **Crafting and Executing Strategy, Concepts and Cases**, 16th Edition, The McGraw-Hill Verlag, 2008

ANDERE VERÖFFENTLICHUNGEN UND QUELLEN

- <http://interviewonline.ch/artikel/unternehmenssteuerung-auch-f%C3%BCr-kleine-unternehmen.html> (Zugriff: Februar, 2019)
- <http://www.oocities.org/espanol/lionelpineda/bs/bs17.htm> (Zugriff: April, 2019)
- <http://www.hs-emden-leer.de/forschung-transfer/projekte/controlling-lexikon/controlling-themen/b/branchenstrukturanalyse.html> (Zugriff: Dezember, 2017)
- Strategische Richtlinie des Konzerns der Fallstudie
- SAP SSM Scorecard-anwendung Bildschirmen