

# Strategy & Performance Management bei Siemens Belux und die Rolle des Management Cockpit War Rooms

## Ein Interview mit Guy Bourdon<sup>i</sup>, Chief Consultant, Siemens Belux (Langversion)

von Jürgen H. Daum<sup>ii</sup> ([www.juergendaum.de](http://www.juergendaum.de))



**Guy Bourdon**

Siemens Belux wird seit dem Geschäftsjahr 2002 nicht mehr auf Basis eines traditionellen Finanzreportings und entsprechender Abweichungsanalysen geführt, sondern mit Hilfe eines strategieorientierten, KPI-basierten Management-Prozesses. Sichtbar wird dies vor allem durch den Management-Cockpit War Room im Souterrain des Siemens Forum in Brüssel, der „Zentrale“ von Siemens Belux, in dem heute die vierteljährlichen „Controlling-Meetings“ mit den Geschäftsbereichen und auch sogenannte „Ad-hoc Crisis-Meetings“ des Managements stattfinden. Die Einführung der neuen Managementprozesse und des Management Cockpit War Rooms hat die Arbeitsweise des Managements wesentlich verändert und zu mehr Effizienz und Effektivität geführt. Im folgenden Interview mit Jürgen H. Daum, das im März 2005 stattfand, berichtet Guy Bourdon, der Initiator für den neuen Management Prozess und für die Einführung des Management Cockpit War Rooms bei Siemens Belux, über die Motivation für den neuen Managementprozess, über die Nutzung und Einführung des Management Cockpit War Room Konzeptes und über die damit erzielten Ergebnisse.

**Portrait Siemens Belux:** Siemens Belux ist eine ergebnisverantwortliche Region im Siemens Konzern und umfasst Belgien, Luxemburg und West- und Zentral-Afrika. Die Region erzielte im Geschäftsjahr 2004 einen Umsatz von 1,2 Mrd Euro (davon 377 Mio durch Export) und hatte per 30.09.2004 3900 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist in sechs Geschäftsbereiche gegliedert: Communications, IT Business Services, Power, Industry, Transportation, Building Technologies, Medical Solutions. Hinzu kommen sechs Supportbereiche, die als Shared Services organisiert sind: Finance & Accounting, Communication, Human Resources, Information Technology, Procurement & Logistic und Real Estate.

*Bei dem vorliegenden Interview handelt es sich um eine Auszug aus dem Buch: Jürgen H. Daum, Beyond Budgeting – Impulse zur grundlegenden Neugestaltung der Unternehmensführung und –steuerung, München, 2005, S. 203-226. (weiter Infos zum Buch unter: [http://www.beyondbudgeting.de/bb\\_buch\\_d/bb\\_buch\\_d.htm](http://www.beyondbudgeting.de/bb_buch_d/bb_buch_d.htm)). Eine gekürzte Version des Interviews wurde veröffentlicht in: ControllerNews, 4/2005, S. 129-132.*

*Jürgen H. Daum: Herr Bourdon, Sie waren nicht nur wesentlich an der Neugestaltung des Management Prozesses und der Einführung des Management Cockpit War Rooms bei Siemens Belux beteiligt, sondern auch der Initiator für diese einschneidenden Veränderungen im Managementalltag bei Siemens Belux. Was war die Motivation für diesen Schritt?*

Guy Bourdon: Die Entscheidung, die Prozesse und Verfahren zu überdenken und neu zu gestalten, mit denen wir unsere Region führen und steuern, ist Mitte 2001 gefallen. Damals ist uns klar geworden, dass unser alter Managementansatz, mit dem das Unternehmen doch immerhin seit vielen Jahrzehnten erfolgreich gewesen war, im Vergleich zu den

Anforderungen unseres heutigen dynamischen, durch Hochtechnologie geprägten Geschäftsumfeldes, viel zu taktisch ausgerichtet war.

*Was meinen Sie damit genau?*

In der Vergangenheit hatten wir eine stabile Kundenbasis und langfristige, verlässliche Kundenbeziehungen. Eine wesentliche Rolle hat dabei die Art der für unsere Produkte verwendeten Technologien gespielt. Denn die älteren Technologien zeichneten sich dadurch aus, dass der technologische Wandel relativ langsam und über längere Zeiträume erfolgte. Mit den alten Technologien hatten unsere Kundenbeziehungen deshalb immer eine langfristige Basis.

Mit der zunehmenden „Elektronifizierung“ und „Softwarerisierung“ vieler der heutigen Lösungen, die wir verkaufen, haben die kurzen Innovationszyklen der neuen Technologien einen großen Einfluss auf unser Geschäft und damit auch auf unsere Kundenbeziehungen bekommen. Denn der Kunde erwartet heute nicht nur, dass wir einen guten Service bieten, sondern dass wir auch immer die neueste Technologie anbieten und auf technologische Veränderungen schnell reagieren. Damit ist die Gefahr größer geworden, dass der Kunde kurzfristig abspringt und zu einem anderen Anbieter wechselt. Die Kunden sind anspruchsvoller geworden und sind heute schneller bereit, den Anbieter zu wechseln, wenn dieser eine neuere, bessere Technologie anbieten kann.

Außerdem kam ein weiterer Trend in unserem Markt hinzu, der unseren alten Managementansatz herausgefordert hat: nämlich der Trend zu umfassenden Service- und Systemlösungen.

Durch die weltweite Standardisierung des „Hardwareteils“ unserer Produkte fand hier in den letzten Jahren eine enorme „Commoditization“ statt mit der Folge, dass es in diesem Bereich keinen Wettbewerbsvorteil mehr gibt. Einen Wettbewerbsvorteil können Sie heute nur noch durch das Angebot von Systemlösungen erzielen, die dem Kunden einen Mehrwert bieten. Damit wird das Geschäft komplexer und es wird ein mehr strategischer Ansatz benötigt.

*Weshalb wird die strategische Steuerung in einem solchem Umfeld wichtiger?*

Durch den Trend zu Hochtechnologie-Lösungen und Systemlösungen sind die Investitionen größer und die Entwicklungszeiten länger geworden, was unter dem Strich bedeutet, dass das Risiko gestiegen ist. Um die richtige Lösung anbieten zu können, muss man sich lange vorher richtig strategisch aufgestellt haben: wir müssen wissen, wo wir strategisch hin wollen, welche Lösungen wir wie entwickeln müssen, und wie wir diese vermarkten wollen. Und es kostet auch mehr Zeit in der Realisierung. Die Vorlaufzeit, bevor man mit einer neuen Lösung auf den Markt kommen kann, ist länger geworden. Es sind, durch die Systemlösungen, auch mehr interne und externe Partner mit einzubinden und wir agieren, nicht zu vergessen, heute auf einem globalen Markt.

Systemlösungen anzubieten bedeutet aber auch, dass man auf Sektor-Niveau arbeiten muss, und zwar global. Denn Systemlösungen werden nicht mehr an einen Teilverantwortlichen, an einzelne Funktionen im Unternehmen verkauft, sondern zunehmend an die Unternehmensleitung. Dazu muss man die Kunden mit einer Managementvision für eine Business-Systemlösung ansprechen können und dies erfordert, dass man mit mehreren Kunden eines Sektors zusammenarbeiten kann, um die Lösungen und deren Komponenten zu definieren.

Dies bedeutet auch, dass wir in jeder Phase nicht nur die technischen, sondern viele andere Aspekte berücksichtigt müssen, um das Risiko zu minimieren und die Vermarktungschancen zu erhöhen und damit das Ergebnis zu sichern. Über die Lösungen müssen deshalb heute in vielen Fällen nicht mehr nur die Ingenieure oder die Produktionsverantwortlichen entscheiden, sondern das gesamte Management Board.

All das bedeutet im Endeffekt nichts anderes, als dass wir heute einen größeren strategischen, längerfristig gemanagten „Impact“ benötigen, um erfolgreich zu sein, und

deshalb müssen wir viel strategischer vorgehen. Das heißt, wir brauchen in unserem heutigen Umfeld auf der einen Seite eine klare Protecting-Strategie, für das sogenannte Base-Line Business. Auf der anderen Seite brauchen wir einen sehr viel mehr strategischen Ansatz auf Sektorebene bzw. auf Kundensegmentebene, um Lösungen anbieten zu können, die für die Kunden, im Vergleich mit unseren Wettbewerbern, Vorteile bringen. Das heißt in der Konsequenz: ein Wandel vom Taktischen zum mehr Strategischen war erforderlich geworden - und das war unser Ausgangspunkt. Dies war das Steuerungsproblem bzw. das war die Managementtherausforderung, der wir durch den neuen Managementansatz begegnen wollten. Dies war die Basis für die Einführung des Policy & Strategy Prozesses.



Abb. 1: Foto eines Management Cockpit War Rooms (Quelle: N.E.T. Research)

*Dann kam ja noch von Ihnen der Vorschlag, das Management Cockpit bzw. den Management Cockpit War Room zu nutzen. Wie kam es dazu?*

Zunächst einmal gab es ein Agreement über die Einführung des (neuen) Policy und Strategy Prozesses aus dem gesamten Management-Team<sup>1</sup> – nicht nur durch den CEO und CFO . Erst dann haben wir, dazu passend, die Controlling-Instrumente in der Form des Management Cockpits und des Management Cockpit War Rooms entwickelt.

Das Management Cockpit war also quasi der letzte Baustein unseres neuen Managementprozess. Wesentlich war dabei der Auftritt von Professor Patrick Georges<sup>2</sup> selbst, der das Management vom Sinn eines solchen Hilfsmittels überzeugen konnte.

<sup>1</sup> Das Management-Team bei Siemens Belux setzt sich zusammen aus den Leitern der Geschäftsbereiche, den Leitern der Shared Services und dem CFO und CEO. Zum Policy & Strategy Prozess siehe Seite 10

<sup>2</sup> Professor Patrick M. Georges hat das Management Cockpit War Room Konzept ursprünglich entwickelt. Er ist außerdem ein führender Neurochirurg in Brüssel und ein Experte im Bereich Human Intelligence Management, der an führenden Business Schools lehrt und das Human Intelligence Management Institut an der HEC (Ecole des hautes études commerciales) bei Paris leitet. Darüber hinaus gibt er Seminare für Top-Manager, in denen er

*Bevor wir nun näher auf den Policy & Strategy Prozess und die Rolle des Management Cockpit eingehen, können Sie uns bitte vorher kurz erläutern, wie Siemens Belux in den Siemens-Konzern eingebunden ist und wie die Managementphilosophie aussieht?*

Siemens Belux ist im Siemens-Konzern eine so genannte Region, die durch einen Sprecher geführt wird – das ist der CEO von Siemens Belux. Dieser Sprecher ist Francis Verheughe, der an den Europachef der Siemens AG berichtet. Auf der anderen Seite haben wir hier im Hause Bereichssprecher, das sind die Leiter unserer Geschäftsbereiche, welche die sogenannten BTAs, die Business Target Agreements, mit den Bereichen der Siemens AG diskutieren und vereinbaren.

Unsere Aufgabe als Region ist es, durch die Kombination der Geschäftsbereiche und ihrer Aktivitäten in Belgien, Luxemburg und unseren Exportmärkten einen Mehrwert für die Kunden in der Region und letztlich für Siemens Belux zu realisieren. Deshalb beginnt auch unser Policy&Strategy Prozess mit dem Kunden, mit der Kundenrealität in unserer Region und wir reflektieren dann in die BTAs mit den Geschäftsbereichen die sich daraus ergebenden notwendigen Elemente auf Geschäftsbereichsebene.

Der Policy&Strategy Prozess ist jedoch ein regionaler. Das ist im Siemenssystem so gewollt. Das heißt, die Region ist in erster Linie ergebnisverantwortlich und die Geschäftsbereiche müssen dazu beitragen. Die Geschäftsbereiche der Region stimmen sich dabei aber mit den globalen Geschäftsbereichen ab. Es ist also eine Art Matrixorganisation.

Eine der wesentlichen Aufgaben von Francis Verheughe ist es, permanent innerhalb der Region dann für die nötige Abstimmung zu sorgen, wir sagen dazu „Arbitration“, um das Beste aus den beiden Welten zu generieren, indem die Potentiale der Geschäftsbereiche auf die Gegebenheiten der Region ausgerichtet werden.

*Welche Rolle spielen Sie und Ihr Team, die Abteilung Corporate Consulting, innerhalb der Organisation von Siemens Belux?*

Unser Team arbeitet wie eine externe Consulting-Firma auf Basis von Verträgen, die wir im Haus gewinnen müssen. Das ist der erste Punkt.

Daneben haben wir einige zusätzliche Verantwortlichkeiten. Diese umfassen die Implementierung des Policy & Strategy Prozesses, die Umsetzung des Business Excellence Programms Top Plus SMS<sup>3</sup>, die Realisierung von Synergien aus Mergers & Acquisitions, d.h. die Effektivität der Integration sicherzustellen. Hinzu kommen allgemeines Troubleshooting und die Betreuung des Top Managements, sowie die Entwicklung von jungen Talenten. Wir haben zum Beispiel ein Traineeprogramm für junge Talente.

Das Kernteam umfasst vier sehr erfahrende Personen. Hinzu kommen dann zeitweise die Trainees bzw. Projektpartner. Wir agieren also gleichzeitig als eine Consulting-Abteilung für andere Abteilungen und Bereiche in der Organisation und als eine Stabstelle für den CEO und CFO.

*In der Rolle als Verantwortlicher für die Implementierung des Policy und Strategy Prozesses waren Sie ja dann auch zur Implementierung des Management Cockpits zuständig. Wofür braucht man einen Management Cockpit War Room?*

Das erste und wichtigste Thema ist die Verbesserung der Qualität von Entscheidungen und die Beschleunigung der Entscheidungsprozesse.

---

Methoden lehrt, wie diese ihre Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit signifikant verbessern können. Siehe auch das Interview des Autors mit Prof. Georges unter [http://www.juergendaum.com/news/12\\_29\\_2004.htm](http://www.juergendaum.com/news/12_29_2004.htm)

<sup>3</sup> Top Plus ist das konzernweite Sustaining Business Excellence Programm. SMS bezeichnet das Siemens Management System. Die Verbindung von beidem meint: Top Plus unter Beachtung der im SMS festgelegten Regeln

Der CEO und der CFO und diejenigen, die für das Business in unserer Region verantwortlich sind, sollen anstehende Entscheidungen, Arbitrations, so schnell wie möglich und so proaktiv wie möglich treffen können, in dem die erforderlichen Informationen möglichst gut, d.h. managementgerecht und aus einer strategischen Perspektive aufbereitet und dargestellt werden – und das permanent.

Einen Management Cockpit War Room benötigt man nicht, um das bestehende Reporting und Controlling einfach nur durch eine interessantere Visualisierung zu verbessern. Der entscheidende Vorteil des War Room Konzeptes ist die strategische Orientierung aller Entscheidungen und Arbitrations. Damit wird es möglich, die unterschiedlichen, teilweise im Gegensatz miteinander stehenden Aspekte auf einen Blick aufnehmen und dann effektiv und effizient entscheiden zu können und genau zu wissen, wo man Zeit hat und wo man keine Zeit mehr hat und sofort etwas tun muss. Auch wo man auf eine Krise zusteuert, wird das sofort sichtbar.

Durch die „Strategisierung“ der Informationen auf Basis des Policy&Strategy Prozesses und durch die Standardisierung und Neutralisierung, d.h. Rationalisierung der Informationen über alle Management-Einheiten hinweg werden diese für das Management überschaubarer und aus Managementsicht „vollständiger“ - was die Entscheidungsfindung qualitativ verbessert, beschleunigt und ein proaktiveres Element hineinbringt.

*Wie zeigen sich diese Verbesserungen im Tagesgeschäft?*

Eine Management-Einheit wird bei uns immer von einem Business-Manager geleitet, der von Hause aus meist ein Ingenieur ist und für das Front-Office, also für die Außenbeziehungen, für das Geschäft selbst, zuständig ist. Dieser wird unterstützt von einem Kaufmann, der für das Back-Office, für die internen Abläufe, für das Reporting, für die Management-Prozesse und für die Financials verantwortlich ist.

Nach Einführung des Management Cockpit haben wir bemerkt, dass diese Paare, diese Teams, enorme Fortschritte hinsichtlich ihrer Kenntnisse gemacht haben zu verstehen, warum etwas besser oder schlechter gelaufen ist, als strategisch geplant. Der Grund dafür ist, dass nun jeder mehr über die Bereiche des anderen versteht und somit ein besseres Verständnis des Ganzen entwickelt hat.

Zum Beispiel meistern die Ingenieure inzwischen sehr gut das Thema Asset Management – eine Domäne der Kaufleute – und können nun viel mehr selbst beurteilen, wie sich bestimmte Business-Entscheidungen in diesem Feld auswirken würden. Daneben können die Kaufleute jetzt viel besser mit Marktinformation und Marktdaten umgehen und haben ein Verständnis dafür entwickelt, wie man auf bestimmte Marktsituationen reagiert und wie man die Business Performance managt. Beide haben auch ihre Kenntnisse im Bereich Human Resource Management erweitert, was zum Beispiel Techniken wie Skill Gaps und Competence Gaps Management angeht.

*Worauf führen Sie diese Domänen-übergreifende Kompetenzerweiterung im Management zurück? Was hat diese besonders gefördert?*

Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass die Diskussionen in einem Management Cockpit Decision Meeting oder Controlling Meeting heute thematisch viel breiter angelegt sind, als dies früher bei den Reporting & Controlling Meetings der Fall war, die sich auf die P&L, also auf die Financials konzentriert haben.

Die Diskussionen gehen heute weit über die reine Finanzsicht hinaus. Der Management Cockpit War Room zeigt ja neben den „lagging indicators“ auch die „leading indicators“, also die Information, die quasi hinter den Financials steht. Durch das Management Cockpit wird die Aufmerksamkeit des Managements auf diese operativen und strategisch wichtigen Steuerungsinformationen gelenkt, die eine proaktive Steuerung der Financials ja erst möglich machen.

Ein Entity-Boss schenkt aber auch heute Themen wie Zahlungskonditionen, Kreditkontrolle, wie die Verträge mit Kunden ausgestaltet werden oder dem Risk-Management mehr Aufmerksamkeit. Die Auswirkung dieser Faktoren auf die künftigen Financials wird heute viel besser verstanden.

Im Ergebnis gibt es heute viel mehr bereichsübergreifendes Lernen und Verstehen, obwohl wir viel weniger Zeit für die Review Meetings aufwenden müssen, als früher.

Auch beim Management der Shared Services Bereiche, die in einem traditionellen Reporting/Controlling-Meeting kaum zu Sprache kamen, haben wir durch den Management Cockpit Ansatz enorme Fortschritte gemacht. Denn die Shared Services Einheiten werden heute, als wesentliche Elemente unseres Geschäftssystems, systematisch in die Quarterly Controlling Review Meetings im Management Cockpit War Room mit eingezogen. Und dies hat auch hier, bei den Shared Services, zu einer wesentlichen Erweiterung des Verständnisses des operativen Geschäfts in den Geschäftsbereichen geführt – was einer der Gründe ist, dass wir in den letzten Jahren gleichzeitig die Effektivität der Support-Services verbessern und die Kosten signifikant reduzieren konnten.

*Für welche Art von Management-Meetings wird der Management Cockpit War Room genutzt?*

Zum einen nutzen wir den Management Cockpit War Room, um ad-hoc Krisensituationen zu managen. Das sind die sogenannten „Crisis Meetings“. Immer dann, wenn eine Situation eintritt oder etwas entdeckt wird, das die Strategie gefährdet und das ein sofortiges Reagieren erfordert, provoziert dies ein Krisenmeeting im Management Cockpit Raum, um das Thema anzugehen. Und das geht sehr schnell. Wir brauchen etwa einen Tag Vorlauf, um ein solches Meeting vorzubereiten und einzuberufen.

Andere Meetings im Management Cockpit War Room können sich aus der monatlichen Performance Analyse ergeben, die vom Cockpit Officer, das ist unsere Leiterin Controlling, und dem Chief Cockpit-Officer, das bin ich selbst, durchgeführt werden. Dabei schauen wir uns alle Key Performance Indicators an und berufen dann, wenn es erforderlich ist, spezifische Meetings zu den jeweiligen Themen ein.

Beispielsweise haben wir gestern Abend festgestellt, dass es im Bereich Asset Management, konkret beim Thema Forderungs-Management, bei mehreren Geschäftsbereichen ein Problem gibt und wir haben deshalb für diesen Monat ein Meeting zu diesem Thema einberufen. An diesen spezifischen Meetings nehmen dann der CEO, CFO und die betroffenen Entity Manager teil.

Zusätzlich gibt es monatlich noch die sogenannten „Forecast-Meetings on P&L“. Hier liegt der Fokus auf dem Erreichen der vierteljährlichen Ergebnis-Ziele. Diese Meetings sind in den Abschluss- und Reportingprozess eingebettet, der mit dem startet, was wir „U-5“ nennen. „U-5“ bedeutet dass wir 5 Tage vor dem Ultimo, also vor Monatsschluss, über eine vorläufige Ergebnisrechnung per Monatsende verfügen und uns diese anschauen, um evtl. noch gegensteuern zu können. Bei U+2, also zwei Tage nach Monatsende, haben wir dann die „P&L as reported“. Das ist dann nur noch ein Check.

Da sie die monatlichen „Forecast-Meetings on P&L“ in erster Linie auf das Finanzergebnis beziehen, müssen diese aber auch nicht unbedingt im Management Cockpit War Room stattfinden. Dafür brauchen wir in der Regel diese Räumlichkeit nicht. Denn das ist ein Meeting mit nur vier Personen, mit dem CEO, dem CFO, dem Reporting Manager und mir selbst. Andere Teilnehmer schalten wir, so es notwendig ist, per Telefonkonferenz zu. Die Leute sind dann stand-by.

Früher, entsprechend der damaligen Reporting-Philosophie, hatten wir das „U-5“ nicht. Wir hatte nur „U+2“ und hatten dann noch mit dem kompletten Managementteam ein physisches Meeting. Auch dies ist nun wesentlich effektiver und effizienter geworden.

*Und dann gibt es die planmäßigen vierteljährlichen Review Meetings im Management Cockpit War Room. Was wird da behandelt, wer nimmt daran teil, und wie laufen diese ab?*

Quartalsweise machen wir Global-Reviews. Da werden dann systematisch alle Geschäftsbereiche und Support-Funktionen behandelt. Das sind die so genannten Quarterly Controlling Meetings - QCM. Teilnehmer sind der CEO, der CFO, die Entity-Manager und Entity-Controller, sowie der Chief Cockpit Officer und Cockpit Officer. Und Entity bedeutet: Geschäftsbereich oder Shared Service. Der Cockpit Officer kommt wie gesagt aus dem Controlling. Der Chief Cockpit Officer bin ich selbst.

Ich bin verantwortlich für die Tagesordnung und ich leite alle Themen ein und kümmere mich um die Inhalte der „Walls“ im Management Cockpit War Room, die die Key Performance Indicators für Siemens Belux insgesamt darstellen.

Der Cockpit Officer ist für den Betrieb des sogenannten Flight Deck im Management Cockpit War Room zuständig. Damit werden online, aus dem System, die Informationen für die jeweilige Entity an die Wand projiziert und es können bei spontan auftretende Fragen im Meeting zu den dargestellten Key Performance Indicators durch Drill Down weitere Detail-Informationen aufgerufen und dargestellt werden.

Die Quarterly Controlling Meetings laufen in einer festen Reihenfolge ab: zunächst gibt es einen Corporate Overview für einen kleineren Teilnehmerkreis. Dieser umfasst den CEO, den CFO, den Chief Cockpit Officer und den Cockpit Officer. Ziel dabei ist, dem CEO und dem CFO einen Überblick über die aktuelle Situation zur Vorbereitung der nachfolgenden Review Meetings mit den Entities zu geben. Erst dann finden jeweils die Review Meetings für alle Shared Services und dann für alle Geschäftsbereiche statt.

In jedem der einzelnen Review Meetings der Entities analysieren wir zunächst den Status der Aktionspunkte des letzten Meetings, also der beim letzten QCM getroffenen Entscheidungen. Dann analysieren wir den aktuellen Status der Key Performance Indicators des Management Cockpits der jeweiligen Entity. Dabei gilt: es werden nur die sogenannten „Red Flags“ behandelt und diskutiert, also nur die Indikatoren, die sich in einem kritischen Status befinden oder drohen, in Kürze in einen kritischen Status zu kommen.

Das heißt, wir analysieren und diskutieren nicht das Gleiche für jede Entity. Wir analysieren nur das, was für die jeweilige Entity gerade wichtig ist und das wird dann möglicherweise mit Hilfe des Flight-Deck näher analysiert. Alles was sich im grünen Bereich befindet, darüber wird nicht geredet. Es ist schon vorgekommen, dass ein Geschäftsbereichs-Meeting nach 10 Minuten beendet war. Da war dann alles auf „grün“.

Hinzu kommen dann meist ein oder zwei spezifische Themen, die zusätzlich auf die Agenda gesetzt werden. Dabei kann es sich um Themen handeln, die die Region oder Siemens global betreffen oder auch um Themen aus der jeweiligen Entity.

*Können Sie uns ein Beispiel nennen?*

Es könnte beispielsweise sein, dass „Siemens One“, das ist unser Programm für einen einheitlichen, geschäftsbereichsübergreifenden Auftritt gegenüber unseren Kunden, nicht das nötige Ergebnis aufweist. Es könnte ein Vorschlag für ein neues Projekt sein. Oder es könnte sich um ein Thema aus dem Bereich Asset Management handeln, die das Eingreifen bzw. Handeln der Geschäftsbereiche erfordert. Es sind immer aktuelle Themen, die die Umsetzung unserer Strategie betreffen.

*Wie wird das Quarterly Controlling Meeting vor- und nachbereitet und wie lange dauern diese?*

Die Tagesordnung, die ich auf Basis einer Voranalyse erstelle, bekommen die Teilnehmer drei Arbeitstage vor dem Meeting zugesandt. Für die eigene Vorbereitung haben diese dann über das Intranet Zugang zur elektronischen Version des Management Cockpit.

Und am Ende jedes Meetings erstelle ich eine Zusammenfassung der getroffenen Entscheidungen, um sicher zu stellen, dass jeder das Gleiche verstanden hat. Diese werden dann in unseren Aktionskatalog, in unsere sogenannte „Remediation Data Base“ aufgenommen. Damit endet dann das Meeting und der Aktionskatalog dient dann zur Nachverfolgung der Entscheidungen – wir senden nach 6 Wochen an die Verantwortlichen eine Erinnerung – und als Ausgangsbasis zur Vorbereitung des nächsten Meetings.

An Zeit für ein Quarterly Controlling Meeting benötigen wir zwischen 30 Minuten, für den Corporate Overview und einen Shared Service, bis 60 Minuten für einen Geschäftsbereich. 90 Minuten ist das absolute Maximum. Insgesamt benötigen wir für alle Quarterly Controlling Meetings zwei Tage.

*Dann gibt es noch einige Regeln, die während eines Cockpit Meetings beachtet werden müssen. Können Sie dazu etwas sagen?*

Eine wichtige Regel ist, dass nur die im Management Cockpit dargestellten, standardisierten Informationen im Review Meeting zugelassen sind. Weiteres Material, vor allem individuelle Power-Point-Präsentation der Entities sind nicht erlaubt. Damit soll erreicht werden, dass immer die gleichen Informationen als Grundlage der Reviews dienen und es soll vermieden werden, dass, je nachdem, wo es gerade gute Neuigkeiten gibt, nur diese Informationen schwerpunktmäßig einbracht werden und so das Bild verzerren.

Eine weitere wichtige Regel ist, dass bei Themen, die auf die Agenda gesetzt werden, also bei den sogenannten „Red Flags“, keine „Warum“-Fragen erlaubt sind. Damit sollen lange und unproduktive Diskussion über die vermeintliche Schuldfrage und die Vergangenheit vermieden und der Fokus vielmehr auf die Zukunft auf die Aktionen gelenkt werden, die ergriffen werden müssen, um eine unbefriedigende Situation ins Positive zu verändern. Wird ein solches Thema diskutiert, muss zunächst der Verantwortliche mitteilen, was er oder sie zu tun gedenkt, um die Situation zu verändern und das rote Signal bis zum nächsten Meeting in ein grünes umzuwandeln.

Eine weitere wichtige Regel in diesem Zusammenhang ist auch, dass mit offenen Karten gespielt wird. Sehen Sie als verantwortlicher Manager, aus welchen Gründen auch immer, auf absehbare Zeit keine Möglichkeit, den Zustand ins Positive zu verändern, so wird erwartet, dass Sie im Meeting direkt sagen, was sie erreichen können und was nicht. Wir wollen auf keinen Fall, dass falsche Hoffnungen geweckt werden, die dann nicht zu erfüllen sind. Denn nur so sind der CEO und der CFO in der Lage, die notwendige Arbitration zu organisieren, also rechtzeitig für Kompensationsmöglichkeiten in anderen Bereichen zu sorgen, so dass die Region ihre Gesamtziele doch noch erreichen kann.

*Bei den Meetings im Management Cockpit War Room gibt es auch eine feste Sitzordnung. Können Sie erläutern wie diese aussieht und was die Gründe dafür sind?*

Ziel der Sitzordnung für die Meetings im Management Cockpit War Room ist es, die Teilnehmer so zu platzieren, dass diese die für sie interessantesten Informationen am besten wahrnehmen und aufnehmen können und dass das „cross-functional learning“ unterstützt wird.

Die Entity Manager sitzen deshalb näher zur Außenseite der Management Cockpit War Room Walls, also in Richtung der Projektswand, auf der die Informationen und Key Performance Indicators der jeweiligen Entity über das Flight Deck projiziert werden.

Der CEO und der CFO haben mehr mit dem Corporate View, also mit dem, was auf den Walls des Management Cockpit dargestellt ist zu tun. Sie sitzen deshalb mehr auf der Innenseite also näher an der Black Wall. Dabei sitzt der CFO so, dass er die Themen aus dem Bereich „External“, also die Frames und Indikatoren der Red Wall besser sieht. Und der CEO sitzt so, dass er die Themen des Bereichs „Internal“, also die „Blue Wall“ besser übersieht.

Beide sehen ganz genau, ganz dicht, die Black Wall, also alle wichtigen Indikatoren der Gesamtregion. Jeder kennt natürlich seinen Basisbereich am besten und die Sitzordnung im Management Cockpit War Room soll es den Herrn leichter machen, den jeweils anderen Bereich voranging im Blick zu haben. Beim CFO ist der ihm bekannte Bereich der interne Bereich und er soll im Cockpit dann vor allem die „Externals“ anschauen. Und der CEO kennt die „Externals“ am besten und soll deshalb im Cockpit vor allem die internen Key Performance Indicators betrachten können.

Wie gesagt ist ein wesentlicher Vorteil des Management Cockpit War Room Konzeptes, das bereichsübergreifende Lernen und Verstehen im Management-Team. Dies soll durch die Sitzordnung gefördert werden.

*Wie halten Sie die Indikatoren des Management Cockpits aktuell und relevant?*

Die Überprüfung der Indikatoren des Management Cockpit ist einmal ein fester Bestandteil unseres Planungsprozesses. Wir führen jedes Mal einen Check der Indikatoren durch, wenn wir das Corporate Planning im Rahmen des Policy&Strategy Prozesses korrigieren. Das heißt jedes Mal, wenn die Strategie sich verändert, führen wir die nötigen Veränderungen bei den Key Performancen Indicators und bei den Performance Indicators durch. Und das erfolgt dann prinzipiell zwei Mal im Jahr.

Zusätzlich gibt es Impulse zur Veränderung der Indikatoren auch aus den Review Meetings im Management Cockpit War Room. Wenn wir beispielsweise merken, dass ein Indikator nicht optimal ist, um das Ergebnis für einen bestimmten Bereiche zu messen, oder wenn wir merken, dass es mit dem Indikator selbst ein Problem gibt, dann versuchen wir eine andere Lösung, also bessere Indikatoren zu finden.

Im Jahr ändern wir so plus minus 30-40% der Indikatoren im Management Cockpit. Der Grund dafür ist, dass sich einmal Themen erledigt haben, andererseits sind neue Themen hinzugekommen oder die Strategie oder auch nur der Fokus im Management hat sich verändert. Dies muss im Management Cockpit über eine Anpassung der Indikatoren nachvollzogen werden.

*Wenn Sie zurückblicken und den neuen Management-Prozess mit dem alten vergleichen: was sind die wesentlichen Unterschiede zu früher?*

Ich denke, der wesentliche Unterschied ist, dass wir heute in der Lage sind, die Verbindung zwischen der Realität des Tagesgeschäfts und der Strategie nicht nur einmalig bei der Planung herzustellen, sondern diese Verbindung in das Tagesgeschäft hineinzutragen und quasi täglich neu herzustellen. Das ist der wichtigste Punkt und das war früher so nicht möglich.

Der zweite Punkt ist der wesentlich breitere, holistischere Ansatz, also über die Financials hinaus. Der Fokus liegt heute mehr auf den Performance Treibern und auf dem Risk Management. Dies bedeutet in der Konsequenz mehr „Sustainability“, also ein mehr proaktives Performance Management.

Und es hat sich auch gezeigt, dass die Management Cockpit Philosophie sehr gut mit den neuen Corporate Governance Anforderungen, und das bedeutet für uns als ein Unternehmen, das in den USA an der Börse notiert ist, mit den Anforderungen der Sarbanes Oxley Act und dem, was wir intern Global Internal Control System nennen, sehr gut zusammen passt.

Denn ein Element der Management Cockpit Philosophie ist es, sich nur auf das Wesentliche zu konzentrieren und in den Review Meetings nicht immer alles zu kontrollieren und zu diskutieren. Und dies ist auch eine Empfehlung, die im Zusammenhang mit Internal Control Systemen heute gegeben wird: nicht alles permanent zu kontrollieren, sondern sich auf die Komponenten, Elemente und Aktivitäten zu konzentrieren, die entscheidend für die Qualität des Geschäftssystems und für das zugrundeliegende Risiko und für das Erreichen der

Strategie sind. Und mit dem Management Cockpit hat man diese Management-Philosophie im Unternehmen bereits etabliert.

Und nebenbei bemerkt, bin ich bei uns auch Projektleiter für die Einführung des Internal Control Systems und für Sarbanes Oxley und kann dies auch aus dieser Perspektive nur bestätigen. Sie bekommen mit dieser Philosophie auch eine wesentlich höhere Effektivität im Controlling und in der Controller-Arbeit. Denn sie bringt einfach mehr Fokus auf das Wesentliche mit sich.

*Was ist mit dem alten Reporting geschehen? Gibt es das noch?*

Ja, das gibt es noch. Denn wir müssen natürlich immer noch unseren Reporting-Pflichten gegenüber der Siemens AG und auch unseren lokalen, externen Reporting-Pflichten nachkommen. Dieses Reporting erfolgt aber weitgehend automatisiert über das SAP-System. Die Ergebnisse, die Financial Statements, leiten wir dann zur Konsolidierung an die Siemens AG weiter, generieren daraus unser eigenes, lokales externes Financial Reporting und nutzen die Daten auch als Basis für unser P&L Management und zur Versorgung der entsprechenden Indikatoren des Management Cockpit.

Aber alles was über die Anforderungen des Headquarter- und externen Reportings hinausgeht, all die internen Spezial-Reports, die es früher gab, die haben wir abgeschafft. Das Management-Reporting und unser eigenes Controlling läuft heute nur noch über das Management Cockpit.

*Für viele Unternehmen ist die Einführung eines Management-Konzeptes auf Basis des Management Cockpits und des Management Cockpit War Rooms ein großer und radikaler Schritt. Welches sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Rahmenbedingungen, damit dies funktionieren kann?*

Meiner Meinung nach sind dies vier Elemente, die erfolgsentscheidend sind. Da ist zunächst einmal die Notwendigkeit, beim Policy & Strategy Prozess, d.h. beim Management-Prozess anzusetzen, bevor man mit der Konzeption des zugehörigen Controlling-Tools und – Verfahrens beginnt – denn nichts anderes ist das Management Cockpit bzw. der Management Cockpit War Room. Es hat keinen Sinn ein Management Cockpit zu installieren, ohne einen funktionsfähigen Policy & Strategy Prozess.

*Das Stichwort Policy&Strategy Prozess war bereits mehrfach gefallen. Können Sie näher erläutern, was genau der Policy & Strategy Prozess ist und wie dieser abläuft?*

Ziel des Policy & Strategy Prozess ist es, permanent das aktuelle Geschäftsjahr plus zwei Jahre aus einer Geschäfts- bzw. aus einer strategischen Perspektive im Managementteam im Blick zu haben. In diesem Corporate Planning Prozess erstellen, überwachen und adaptieren wir unseren strategischen Business Plan.

Dies beginnt mit einer Analysephase, in der wir uns unsere interne und externe Situation ansehen. Darauf folgt die Entwicklung bzw. Überarbeitung der Mission und Vision und der Werte. Danach passen wir entsprechend die strategischen Ziele und die Policies und Strategies an – dies geschieht mittels der Technik der Strategy Maps. Das heißt, wir diskutieren und definieren im Management Team die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den verschiedenen strategischen Zielen, um auch im Detail zu einem gemeinsamen Verständnis der Strategie und der inneren Logik der Strategie zu gelangen. Dann überprüfen wir die Indikatorenziele der Balanced Scorecard, brechen diese entlang der Verantwortungs-Hierarchie herunter, definieren bzw. überarbeiten die Aktionspläne, und definieren dann die Key Performance Indikatoren und Performance Indikatoren des Management Cockpits.

Das erarbeitete Ergebnis bildet dann die Ausgangsbasis für die Quarterly Controlling Meetings im Management Cockpit War Room, über die wir bereits gesprochen haben. Der Policy & Strategy Prozess, unser strategischer Corporate Planning Prozess, integriert und umfasst so alle Entscheidungen auf der Corporate-Ebene bei Siemens Belux, um ein aktives

Umsetzen und Begleiten der Strategie sicher zu stellen – von der Strategie auf Corporate-Ebene bis zu den operativen Management-Ebenen – inkl. des Incentive-Systems, das daran gekoppelt ist. Wenn Sie so wollen ist der Policy & Strategy Prozess unser Strategie-Management-Prozess.

Diesen durchlaufen wir zweimal im Jahr. Einmal Anfang des Jahres. Wir schließen diesen ersten Zyklus zum Beispiel dieses Jahr in der nächsten Woche, also Ende März ab. Darauf folgt ein zweiter Zyklus als Review nach dem zweiten Quartal also im Juli.

*Das Management Cockpit kann somit als das Controlling-Instrument für den Strategie Management Prozess angesehen werden?*

Ja. Das Management Cockpit ist unser Controlling-Tool für den Policy & Strategy Prozess. Alle Indikatoren, die Key Performance Indicators und Performance Indicators, die für die Umsetzung der Strategie wesentlich sind, finden Sie im Management Cockpit. Das ist die Verbindung.

Damit Sie sich ein Bild machen können: Die Dokumentation des gesamten Strategy & Policy Prozess würde wahrscheinlich auf Papier insgesamt über 500 Seiten umfassen. Wir erstellen die Dokumentation aber nicht auf Papier, sondern speichern diese z.B. in Form der Strategie-Maps, der Balanced Scorecards und der Management Cockpit Indikatoren in unserem Computer-System, wo alle Entities Zugriff haben und ihren Teil jeweils aktuell halten können.

Und um dafür das Controlling effizient und effektiv organisieren zu können, benötigen wir das Management Cockpit, das ca. 120 Indikatoren umfasst.

*Sie hatten noch drei weitere Elemente als wesentliche Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Management Cockpit Einsatz genannt. Welche sind das?*

Der zweite Punkt betrifft das Thema CEO- und CFO-Support. Der CEO und der CFO müssen voll hinter dem Konzept stehen, die notwendigen Entscheidungen im Management Team, also gegenüber den Entity-Managern, durchsetzen, und sie müssen mit gutem Beispiel vorangehen, also das Management Cockpit selbst aktiv nutzen und die Vorteile aufzeigen.

Und dabei ist auch Durchhaltevermögen gefragt. Sie müssen „die Beine steif halten“, „tenir les jambes raides“, wie wir in Belgien sagen. Das bedeutet, dass der CEO und CFO über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren das neue Konzept konsequent gegenüber den anderen Mitgliedern im Managementteam verteidigen müssen.

Das dritte Element betrifft den Verhaltensbereich und die Management-Kultur. Denn die Standardisierung im Reporting und die viel größere Transparenz generiert und provoziert eine ganze Reihe von Reaktionen aus dem Management. Ein Teil der Reaktionen ist positiv, ein anderer negativ, ein Teil neutral. Um die negativen Reaktionen in den Griff zu bekommen, bedarf es einer ganz klaren Leadership seitens des CEO und CFO, was die erforderlichen Verhaltensregeln betrifft.

Ein Beispiel ist der Umgang mit den „Red Flags“, die es ja vorher in dieser Form nicht gab. Hier müssen der CEO und CFO signalisieren, dass es in einem solchen Fall nicht um „finger pointing“, also um Schuldzuweisungen geht, sondern dass eine „Red Flag“ erst einmal positiv ist, da sie ein Problem zeigt, das vielleicht vorher gar nicht erkannt worden wäre, und dass es nicht um die Diskussion der Vergangenheit geht, sondern darum, eine Lösung zu finden, um den unerwünschten Zustand in Zukunft abzustellen.

Man muss dabei auch den notwendigen Freiraum lassen, damit die betroffenen Manager zunächst selbst handeln können. Erst wenn die „Red Flag“ beim nächsten Meeting ein zweites Mal erscheint, wird nachgefragt, ob die angekündigten Aktionen zur Korrektur der „Red Flag“ denn wirklich funktionieren oder ob es vielleicht ein neues Problem gibt. Wenn dann keine befriedigende Antwort kommt, wird vom Management härter nachgebohrt.

*Wie kann der CEO und CFO eine solche Management-Kultur forcieren?*

Ich denke wichtig ist, dass der CEO und CFO den Mitgliedern im Management Team von Anfang an ganz klar kommunizieren, dass durch das neue Management-Konzept eine große, bislang nicht bekannte Transparenz generiert wird, die dem ein oder anderen vielleicht nicht gefällt, aber dass es ohne nicht mehr geht. Erst durch das Offenlegen der Karten aller und durch eine gemeinsame, verlässliche Informationsbasis werden optimale operative und strategische Trade-Off- Entscheidungen, die Arbitrations, möglich, die es uns erlauben, in unserem heutigen Marktumfeld erfolgreich zu sein und es zu bleiben.

Dies alles erfordert eine entsprechend gelebte Management-Kultur, die erst durch das richtige Verhalten des CEO und des CFO selbst geschaffen werden kann. Und bei uns in Belgien hat das sehr gut funktioniert.

*Und was ist das vierte Element für den Erfolg des Management Cockpit War Room Konzeptes?*

Dieses betrifft die Management-Philosophie. Damit der Management Cockpit Ansatz funktionieren kann, benötigen Sie eine Management-Philosophie, die auf einer effektiven Verantwortungs-Delegation basiert.

Aber Delegation ohne einen „Vertrag“, der die Verantwortungs-Delegation und gleichzeitig die Zielvereinbarung klar regelt, kann nicht funktionieren. Bei uns erfolgt das über die Balanced Scorecard, mit der letztlich der Vertrag zwischen beispielsweise dem CEO und einem Geschäftsbereichsleiter dokumentiert wird und der die Basis für die Delegation der Verantwortung und für das Herunterbrechen der Ziele des Geschäftsbereichsleiters entsprechend der gleichen Systematik innerhalb seines Bereichs bildet, also auf die Ebene der Geschäftsgebietsmanager und der Geschäftszweigmanager.

Dies ist Bestandteil unserer Management-Philosophie, und wir überwachen auch, dass bei einem Manager nicht mehr als vier Ziele in seiner Scorecard verbleiben, die er selbst managt. Den Rest muss er delegieren.

*Wie erheben Sie die Daten für das Management Cockpit?*

75% der Daten werden automatisiert aus unseren IT-Systemen geladen. 25% der Daten kommen aus unserem sogenannten Management Cockpit-Netzwerk. Das sind 20 bis 25 Personen im operativen Geschäft oder in den Support-Units, die ein Thema gut kennen, aber die selbst, was ihre Ziele und ihre Incentives betrifft, mit diesem Thema nichts zu tun haben, diesem gegenüber also neutral sind. Diese melden uns monatlich über eine Anwendung im Intranet die jeweilige Kennzahl bzw. die Kennzahlen für die sie verantwortlich sind.

*Können Sie ein Beispiel dafür nennen?*

Ein Beispiel ist der Bereich Human Resources. Da gibt es eine Anzahl von Daten, die nicht automatisiert zu beschaffen sind.

Wir haben in der Human Ressource Abteilung eine Sekretärin, die sich für das Thema „Recruitment“ interessiert, und die für uns die Recruitment-Indikatoren jeden Monat zusammenstellt. Diese Sekretärin hat selbst keine Ziele in diesem Bereich zu erfüllen, aber sie kennt das Thema, die Prozesse und die involvierten Kollegen sehr gut. Die Qualität der Daten ist entscheidend für den Erfolg und für die Akzeptanz des Cockpits. Und manchmal geht es eben nicht ohne menschliche Experten. Deshalb haben wir unser Management Cockpit-Netzwerk eingerichtet.

Die Erfordernis einer hohen Datenqualität verlangt auch, dass man als Cockpit Officer den Mut haben muss, wenn bestimmte Daten nicht die notwendige Qualität und Verlässlichkeit aufweisen, dass diese Daten dann nicht präsentiert werden. Und das kann passieren. Wir publizieren dann diese Daten in dem betreffenden Monat nicht, wenn wir diesen nicht trauen können und es den Anschein hat, dass da ein Fehler vorliegt.

*Wie sind Sie bei der Implementierung des neuen Management-Prozesses und der Einführung der neuen Art der Review-Meetings im Management Cockpit War Room vorgegangen und wie war das Projektteam zusammengesetzt?*

Das Projektteam deckte die Bereiche Human Resources, Kommunikation, Technologie, Financials/Kaufmännischer Bereich, und Strategie ab. Es war also ein fünfköpfiges Team und die Teammitglieder hatten Top-Management-Niveau bzw. waren Direct-Reports des Top-Managements. Und das ist entscheidend. Denn die Konzeption für den Strategy&Policy Prozess und das entsprechende Controlling Instrument, das Management Cockpit, ist eine Aufgabe, die das Top-Management nicht einfach an eine Stabsstelle delegieren kann, sondern es ist selbst gefordert und muss selbst entscheiden, wie es das Unternehmen in Zukunft führen und steuern möchte.

Wir hatten also die Leiter der Bereiche Kommunikation und Human Resources, den Technologie-Manager, der gleichzeitig auch der Assistent des CEO ist, den Reporting-Manager aus dem kaufmännischen Bereich und mich selbst, für das Thema Strategie im Projektteam. Wir haben das Konzept zusammen entwickelt und uns dann über mehrere Phasen das Feedback des Top Managements, also der Entity-Manager und Entity-Controller und des CEO und CFO in mehreren kleineren und größeren Workshops eingeholt.

Wir haben dort jeweils unser Konzept vorgestellt und dieses dann auf Basis des Feedbacks überarbeitet und im nächsten Workshop die verbesserte Version präsentiert bis das Signal kam: „o.k., damit können wir leben,“. Bereits in dieser Phase war der Support durch den CEO und durch den CFO wichtig, die den anderen Mitgliedern im Management-Team immer wieder erklärt haben, warum wir das machen und weshalb es wichtig ist, einen neuen Management-Prozess und ein neues Controlling-Konzept zu implementieren.

*Sie hatten dann aber im ersten Jahr das Management Cockpit selbst noch nicht eingesetzt*

Das ist richtig. Wie bereits erwähnt lag unser Fokus zunächst, also im ersten Jahr, auf der Konzeption und Implementierung des neuen Policy&Strategy Prozesses.

Nachdem das Konzept für unseren neuen Policy&Strategy Prozess fertig gestellt und dokumentiert war, haben wir dieses zunächst in der Zentrale der Siemens AG vorgestellt, und zwar bei den Verantwortlichen für den konzernweiten Policy&Strategy Prozess, d.h. dem Bereich Corporate Development Strategy, CDS, um sicher zu stellen, dass unser Vorgehen dort akzeptiert wird, was dann auch geschah. Das Management Cockpit sind wir dann erst im zweiten Schritt angegangen und auch zunächst mit einer vereinfachten Version.

Auch das Konzept für das Management Cockpit haben wir in enger Abstimmung und Diskussion mit dem CEO und mit dem CFO entwickelt – und zwar zunächst erst einmal auf Papier und nur für die sogenannte Black Wall, also für die Haupt-Indikatoren. Erst als wir einen Stand erreicht hatten, bei dem das Konzept akzeptabel und stabil war, haben wir mit der IT-Realisierung begonnen. Im Geschäftsjahr 2002 haben wir dann das erste Management Cockpit-Meeting durchgeführt.

*Das Management Cockpit bei Siemens Belux wird ja für die Steuerung der Region insgesamt eingesetzt. Haben die Geschäftsbereiche auch eigene Cockpits?*

Eine der Entities hat einen eigenen mobilen Management Cockpit War Room. Andere haben die Philosophie des Cockpits übernommen und haben ein eigenes internes Indikatoren-basiertes Management zur Steuerung des eigenen Bereich eingeführt.

Man kann sagen, dass die Entities, die bei den Quarterly Controlling Meetings gut vorbereitet und auf dem Laufenden bleiben wollen, das gleiche Konzept übernommen haben, wie wir es für die Region implementiert haben. Und darin sehen wir den Vorteil, dass wir auf der Regionebene begonnen haben: es gibt jetzt einen einheitlichen Managementansatz über die gesamte Region hinweg und wir haben wenig Probleme in der Beziehung

Regionalmanagement zu den Entity-Managern aber auch in der Beziehung Siemens Belux zur Siemens AG.

*Was war die größte Herausforderung bei der Implementierung des Management Cockpits?*

Ich denke vor allem die Management-Qualität, damit die Veränderung der Management-Orientierung vom taktischen zum strategischen überhaupt möglich wurde. Ein solches Konzept erfordert offene und effektive Manager, die ihr Business gut kennen, die ihren Verantwortungsbereich gut beherrschen und die strategisch denken und handeln können.

Vor allem der letzte Punkt ist wichtig: dass man Manager hat, die strategisch orientiert sind und sich nicht im Taktischen verlieren. Das Management Cockpit macht übrigens schnell sichtbar, wenn ein Manager nicht über die erforderliche Managementkompetenz verfügt.

*Welches sind, zusammengefasst, die wesentlichen Verbesserungen, die Sie bei Siemens Belux durch den Einsatz des Management Cockpits erreicht haben?*

Ganz eindeutig ist die wichtigste Verbesserung, dass wir dank des neuen Policy&Strategy Processes und des Management Cockpits die Transformation vom taktischen zum strategischen Management hin bekommen haben. Ohne das wäre es für uns, im nun schwierigen Geschäftsumfeld seit 2002, noch schwieriger geworden.

Man braucht einfach einen strategischen Ansatz, der am Markt orientiert ist und der intern die Kräfte auf die erforderlichen Lösungen hin proaktiv bündeln kann, um sich optimal darauf vorzubereiten, wenn der Markt wieder anzieht, um dann die Situation mit dem nötigen Momentum nutzen zu können. Mit einer reinen Restrukturierungstaktik haben sie da keine Chance. Mit dem Management Cockpit Ansatz, der den Zusammenhang zwischen „leading“ und „lagging“ Faktoren klar macht, wird das jedoch möglich.

Ein weiterer Punkt ist die gewonnene bereichsübergreifende Transparenz. In Europa neigen wir in Großunternehmen wie Siemens dazu, in einem eher auf Personen bezogenen Management-System sich im eigenen Bereich einzugraben und möglichst wenig Informationen mit anderen zu teilen. Dies ist aber ein Nachteil, wenn man global agieren und global Synergien nutzen will. Und das hat sich seit der Einführung des Management Cockpit bei uns enorm verbessert. Denn erst durch die übergreifende Transparenz bei Chancen, Risiken, möglichen Synergien und „How-To“ kann man das volle Potential eines Unternehmens oder eines Bereichs realisieren.

Dann ist unser Controlling und sind die Controlling Meetings wesentlich effizienter geworden. Wir brauchen heute, wie erwähnt, für das Quarterly Controlling Meeting eines Geschäftsbereichs typischerweise 60 Minuten. Früher haben wir dafür zwei bis vier Stunden benötigt. Nun brauchen wir weniger Zeit und sind effektiver, da wir die Themen breiter und proaktiver angehen.

Der Ansatz bei der Strategie, der nun in die operative Steuerung und das „Day-to-Day Controlling“ hineinreicht, sowie der Fokus auf das Management von strategischen Programmen generiert einfach viel bessere Ergebnisse – was das Geschäfts selbst betrifft, in Form niedrigerer Kosten, einer geringeren Kapitalbindung und dem Aufbau wichtiger Kompetenzen bei den Mitarbeitern.

Auch bei den Shared Services haben wir durch den Management Cockpit Ansatz große Fortschritte gemacht. Früher wurden die Shared Services bei den Controlling Meetings allenfalls nur gestreift. Nun werden die Shared Services voll mit einbezogen und können so einmal besser kontrolliert werden, aber sie können auch umgekehrt mehr über das Geschäft ihrer internen Kunden und über deren Geschäftsentwicklung erfahren, um sich proaktiv mit ihren Services darauf einzustellen.

Die Shared Services waren so, in der schwierigen Geschäftssituation der letzten Jahre, in der Lage, selbst die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um ihre Effizienz und Effektivität zu verbessern. Sie konnten dadurch ihre Gesamtkosten um 35% reduzieren.

*Was empfehlen Sie anderen Unternehmen bzw. ihren Kollegen in anderen Unternehmen, die, ähnlich wie bei Siemens Belux, ihre Managementprozesse und die strategische Steuerungsfähigkeit des Unternehmens verbessern möchten? Wo soll zunächst begonnen werden? Auf was ist vor allem zu achten?*

Beginnen Sie möglichst einfach. Machen Sie es nicht zu kompliziert. Jeder Manager versteht im Grunde relativ schnell um was es geht. Das Management Cockpit Konzept ist an sich einfach, aber man muss es auch im Einführungsprozesses einfach behandeln.

Das heißt auch, beim ersten Meeting erst einmal mit wenigen Indikatoren und nur mit der Black Wall beginnen. Das Management soll sich schrittweise an das neue Verfahren gewöhnen können, bevor Sie weitere Indikatoren hinzufügen. Erst beim nächsten Meeting kommt dann die Blue Wall dazu, also die Detail-Sicht auf die internen Prozesse, und die Red Wall, die Detail-Sicht auf Markt, Wettbewerber und Kunden, kommt dann erst bei übernächsten Meeting dazu. Das Flight Deck beginnt dann erst beim folgenden Meeting zu funktionieren.

Setzen Sie den Fokus auf die Strategie und bleiben Sie dabei. Das Hilfsmittel dazu ist die richtige Auswahl der Indikatoren, der strategisch relevanten Indikatoren, aber auch die Reduktion der Informationen im Berichtswesen. Wir haben zum Beispiel die Anzahl der Berichts-Element bei den Financials von früher 140 auf heute plus minus 20 reduziert, aber dafür mehr Leading-Indicators mit rein genommen – über den Markt, aus dem Bereich Human Resources, der IT, über den Status wichtiger Initiativ-Programme.

Gehen Sie bei der Auswahl der Indikatoren jedoch pragmatisch vor. Der theoretisch beste Indikator muss nicht wirklich der beste sein - nämlich zum Beispiel dann, wenn Sie keine qualitativ ausreichenden Datenquellen finden. Gehen Sie deshalb bei der Auswahl der Indikatoren nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ vor. Bereiten Sie sich darauf vor, Indikatoren, die nicht funktionieren, durch andere zu ersetzen.

Und unterschätzen Sie die Wichtigkeit einer guten Kommunikationsstrategie für den Projekterfolg nicht. Sie müssen für jede Zielgruppe das passende Kommunikationsprogramm entwickeln. Versuchen Sie nicht alle mit der gleichen, auf das Top Management zielenden Kommunikationskampagne, zu erreichen. Das hat keinen Sinn, denn die Leute in anderen Bereichen denken bei bestimmten Begriffen nicht an das Gleiche, oder an die gleichen Probleme, wie das Top-Management.

Schaffen Sie eine einheitliche und gleiche informationstechnische Plattform für alle Entities, also für alle Geschäftsbereiche als auch für alle Support-Bereiche/Shared Services. Wenn ein Bereich die Plattform für eigene Zwecke nutzen und weitere Ebenen, also Sub-Entities einfügen will, dann lassen Sie das zu. Das verbessert die Informations-Integration und damit die Management-Kommunikation im Unternehmen.

Und schließlich: Unterschätzen Sie nicht den Zeitfaktor.

Man kann relativ schnell mit einer ersten einfachen Version eines Management Cockpit War Room beginnen. Aber es erfordert einen Lernprozess bei allen Beteiligten damit produktiv umzugehen, um für die nächste Ausbaustufe bereit zu sein. Und vor allem muss das Management das eigene Wertesystem bzw. die eigene Management-Philosophie verändern – weg vom taktischen, vom Fokus auf das nächste Quartalsergebnis, und hin zur Strategieumsetzung und zur Behandlung der Frage, wie damit dann das Ergebnis des nächsten Quartals, das Ergebnis zum Ende des Jahres, das Ergebnis des nächsten Jahres beeinflusst werden kann.

Die Manager im Unternehmen müssen lernen, mit der höheren Transparenz zu leben und dass sie nun nach der Umsetzung der Strategie, und nicht nur auf Basis der erzielten Finanzergebnisse beurteilt werden. Und das alles braucht eben seine Zeit.

*Herr Bourdon, vielen Dank für das sehr interessante Gespräch.*

---

<sup>i</sup> **Guy Bourdon** ist Chief Consultant bei Siemens s.a., Brüssel, der Holding des Siemens Konzerns für die Region Belux und West & Central Afrika. Er berichtet an und berät sowohl den CEO als auch den CFO von Siemens Belux. In dieser Funktion ist er zuständig für strategische Initiativen, M&A Services, und die Verbesserung der Management-Prozesse. Er war der wesentliche Initiator und dann der Projektleiter für die Implementierung des neuen „Policy & Strategy Process“ und des Management Cockpit „War Rooms“ bei Siemens Belux.

<sup>ii</sup> **Juergen H. Daum** ist Management Adviser, Finance & Unternehmenssteuerungs-Experte und Chief Solution Architect bei der SAP, Walldorf. Für die CFOs und Controller zahlreicher europäischer Unternehmen fungiert er als Ideen- und Impulsgeber bei der Neuausrichtung der Finanzorganisation und der Unternehmenssteuerung. Zusammen mit seinen Kollegen betreibt seit 2003 das sogenannte SAP Finance Best Practice Network. Es dient als Plattform für die CFOs europäischer SAP-Kunden und für ihre Finanzarchitekten sich über „Finance Best and Next Practice“ gezielt auszutauschen und gemeinsam Wege in Richtung der Finanzorganisation der Zukunft zu erarbeiten. Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften, spricht auf Konferenzen im In- und Ausland und ist Autor von „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ (dt.: 2002, engl.: 2003) und „Beyond Budgeting“ (2005). Vor seiner Zeit bei SAP war er kaufmännischer Leiter eines mittelständischen Unternehmens.

E-Mail: [jhd@juergendaum.de](mailto:jhd@juergendaum.de) , Website: <http://www.juergendaum.de/>

© Jürgen H. Daum, 2005 ( <a href="http://www.juergendaum.de/">http://www.juergendaum.de/</a> ) – Zitate aus dem Interview sind nur erlaubt mit genauer Angabe der Quelle (das zu Beginn genannte Buch) und der Angabe der Website des Autors.
---