

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

**Entwicklung einer Balanced Scorecard für die
voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG**

Betreuer:

Mag. Harald Reumüller

vorgelegt von:

Melanie Geißler (1610532006)

Graz, 20.04.2018

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 20.04.2018

Melanie Geißler, eh

Vorwort

Während der Verfassung meiner wissenschaftlichen Arbeit wurde ich von vielen Menschen begleitet, die mich stets unterstützt haben und mir tatkräftig zur Seite standen.

Dafür möchte ich mich ganz herzlich bedanken.

Herausheben möchte ich folgende Personen:

Ein besonderer Dank gilt **Mag. Harald Reumüller**, der mich jederzeit mit seinem fachlichen Wissen unterstützte. Sein Interesse und seine Inputs für die Erstellung der Arbeit waren mir eine große Hilfe.

Großer Dank gilt auch **Dipl.-Ing. Julia Daniel**, Leiterin der Abteilung „Unternehmensentwicklung“ in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG, die mir ebenfalls stets beistand sowie meinen zahlreichen Interviewpartnern, ohne deren Hilfe die Durchführung der Masterarbeit nicht realisierbar gewesen wäre.

Schließlich gebührt der größte Dank meiner Familie, meinen Eltern **Ing. Manfred & Margit Geißler**, die mir während des gesamten Studiums mit großem Verständnis stets zur Seite standen und mich durch ihre Impulse und ihr Vertrauen immer wieder motivierten. Aber auch meinem Freund, meinem Bruder und meinen Großeltern möchte ich an dieser Stelle für die Unterstützung im Laufe des Studiums von ganzem Herzen danken.

Melanie Geißler

Graz, 20.04.2018

Kurzfassung

Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG ist als Industrieunternehmen in der metallverarbeitenden Branche großteils auf Gesenkschmiedeteile für die Flugzeugindustrie spezialisiert. Das Unternehmen weist jährlich steigende Umsätze auf und um zukünftig konkurrenzfähig zu bleiben, ist es unerlässlich, ein geeignetes strategisches Managementinstrument einzurichten. Das Strategieinstrument soll die bereits definierte Unternehmensstrategie in das Tagesgeschäft übersetzen und den langfristigen Unternehmenserfolg sichern. Aus diesem Grund widmet sich diese Masterarbeit dem Managementinstrument der Balanced Scorecard für die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erstellung eines Konzepts eines aussagekräftigen Kennzahlensystems im Rahmen einer Balanced Scorecard. Es soll die ganzheitliche Sichtweise des Unternehmens sowohl aus finanziellen als auch aus nicht-finanziellen Perspektiven durchleuchten und zur erfolgreichen Strategieerreichung beitragen.

Einleitend finden sich die theoretischen Grundlagen der Balanced Scorecard wieder, die auf intensiver Literaturrecherche basieren. Dies stellt die Basis für den Praxisteil dar. Der Praxisteil wurde mittels Interviews mit der Geschäftsführung sowie den relevanten Linien- und Abteilungsleitern erstellt. Aus der übergeordneten Unternehmensstrategie wurde ableitend eine eigens auf das Unternehmen abgestimmte Balanced Scorecard entwickelt. Dazu wurden die relevanten und zu bearbeitenden Perspektiven des Unternehmens erarbeitet. Danach wurden die strategischen Ziele je Perspektive festgelegt, um letztlich die Strategie des Unternehmens zu erreichen. Des Weiteren sind für diese strategischen Ziele geeignete Kennzahlen gesucht und formuliert worden, damit sie auf operative Ebene umgesetzt und gemessen werden können. Zu den Kennzahlen wurden erreichbare Zielwerte sowie deren Maßnahmen definiert. Das Ergebnis der Arbeit, die erstellte Balanced Scorecard, beinhaltet die Verkettung zwischen strategischen und operativen Zielen, die Kontrolle und die Möglichkeit einer verbesserten Strategieumsetzung in allen Bereichen sowie der Bewusstseinsbildung und der einheitlichen Zielausrichtung des Unternehmens. Durch die Miteinbindung und die gemeinsame Strategieausrichtung wird - als positiver und wichtiger Nebeneffekt - die Motivation aller Mitarbeiter erhöht.

Zukünftig soll diese Balanced Scorecard ein optimales Steuerungs- und Lenkungsinstrument sein und als Werkzeug zur Darstellung der gemeinsamen Sichtweise zwischen der Geschäftsführung bis zur ersten Bereichsebene dienen.

Abstract

The voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & KG is an industrial company in the metal-working sector and is specialised in forging especially for the aircraft industry. The company's sales have been increasing for years and to stay competitive it is necessary to implement a strategic management system. The strategy instrument should translate the already defined company strategy to the day-to-day business with the goal of securing long-term company success. Therefore this master thesis concentrates on the balanced scorecard management instrument for voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG.

The purpose of this thesis is to establish a significant performance measurement system concept in the framework of a balanced scorecard. This way a complete view of the company's strategy including financial as well as nonfinancial perspectives should be conveyed.

In the introduction the theoretical basis of a balanced scorecard is described, which is based on an intensive literature research. In the practical part, the as-is situation and the superordinate company strategy was surveyed through interviews with the executive board and the relevant department managers. Subsequently a balanced scorecard for the company was derived. The essential strategic areas to consider in the company were identified. Afterwards the strategic goals of the areas were defined to reach the company's final strategy. Furthermore, suitable key data for these strategic goals were defined so that the goals could be implemented and measured in the level of operation. For each key data reachable target values and their measures to achieve them were determined. The result of this thesis - the established balanced scorecard - includes not only the actual situation all relevant data and the possibility of improved implementation in all company areas but also the awareness raising and the consistent goal orientation of the company. Additionally, the motivation all employees of key positions will be increased due to the involvement.

In the future this balanced scorecard should be an ideal control and steering instrument to illustrate a uniform perception between the executive board and the department managers. It should also serve as a tool to analyse the business used by the executive board and the department managers.

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Praxisoutput und Zielsetzung	4
1.3. Problemstellung und Forschungsfragen.....	6
1.4. Aufbau und Methoden	7
2. GRUNDLAGEN DER BALANCED SCORECARD.....	9
2.1. Strategische Grundlagen	9
2.1.1. Grundidee der Balanced Scorecard.....	9
2.1.2. Mission, Vision, Strategie, Werte	13
2.2. Perspektiven einer Balanced Scorecard	14
2.2.1. Finanzperspektive	15
2.2.2. Kundenperspektive	17
2.2.3. Interne Prozessperspektive.....	20
2.2.4. Lern- und Entwicklungsperspektive	23
2.2.5. Weitere Perspektiven	27
2.3. Vorstellung der Perspektiven eines Automotive-Zulieferers.....	30
2.4. Entwicklung der Balanced Scorecard	32
2.4.1. Festlegung strategischer Ziele je Perspektive	34
2.4.2. Festlegung Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen	34
2.4.3. Erstellung einer Ursachen-/Wirkungskette.....	35
3. STRATEGISCHE GRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENS	37
3.1. Mission, Vision, Strategie und Werte des Unternehmens	37
3.2. Strategieprozess des Unternehmens	40
3.3. Beschreibung der X-Matrix	42
4. ENTWICKLUNG DER BALANCED SCORECARD IM UNTERNEHMEN	44
4.1. Ausgangslage für die Erstellung der Balance Scorecard	44
4.2. Finanzperspektive.....	45
4.2.1. Erreichung der Rendite-Zielwerte	45
4.2.2. Umsatzwachstum	47
4.2.3. Steigerung des Free-Cashflows.....	49
4.3. Kundenperspektive	52
4.3.1. Umsatzerhöhung in Segmenten.....	52
4.3.2. Erhöhung der Angebotserfolgsquote	54

4.3.3. Verbesserung der Termintreue	56
4.3.4. Verbesserung der Termintreue für Neuteilprojekte	57
4.3.5. Steigerung der Anzahl von Neuteilaufträgen	58
4.4. Interne Prozessperspektive	60
4.4.1. Erhöhung der Prozessstabilität	60
4.4.2. Reduzierung des Ausschusses	61
4.4.3. Lieferqualität von Lieferanten	62
4.4.4. Verbesserung der Termintreue von Lieferanten	64
4.4.5. Erhöhung des Anlagennutzungsgrades	65
4.5. Lern- und Entwicklungsperspektive	67
4.5.1. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	68
4.5.2. Erhöhung der Mitarbeiterbindung	70
4.5.3. Erhöhung der Mitarbeiterfachkompetenz	71
4.5.4. Steigerung der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen	72
4.5.5. Erhöhung der Mitarbeitermotivation	74
4.6. Weitere Perspektiven	76
4.6.1. Erreichung des F&E Quotienten	77
4.6.2. Erreichung der Anzahl neuer Entwicklungsprojekte	78
4.6.3. Steigerung der Projekteffizienz	79
4.6.4. Erhöhung der Förderung risikoreicher Projekte	80
4.6.5. Erhöhung der Anzahl von Patenten	81
5. REPORTING ZYKLEN	83
6. RESÜMEE	87
6.1. Zusammenfassung	87
6.2. Ausblick	89
LITERATURVERZEICHNIS	90
ZEITSCHRIFTEN	93
ANHANG	94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: X-Matrix	3
Abbildung 2: Struktur einer Balanced Scorecard	12
Abbildung 3: Übersetzung der Mission in gewünschte Ergebnisse	13
Abbildung 4: Die interne Geschäftsprozessperspektive.....	21
Abbildung 5: Die Kennzahlenstruktur der Mitarbeiterperspektive	24
Abbildung 6: Entwicklung einer Balanced Scorecard.....	33
Abbildung 7: Ursache-/Wirkungskette in der BSC	36
Abbildung 8: Mission in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG	37
Abbildung 9: Vision in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG	38
Abbildung 10: Leitsätze in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG.....	38
Abbildung 11: Werte in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG.....	39
Abbildung 12: strategische Grundlagen	40
Abbildung 13: Strategieprozess der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG	40
Abbildung 14: X-Matrix	43
Abbildung 15: F&E Ausgaben	80
Abbildung 16: Strategieprozess NEU	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen	16
Tabelle 2: Ebene einer Balanced Scorecard.....	32
Tabelle 3: Ergebnis der Finanzperspektive	51
Tabelle 4: Ergebnis der Kundenperspektive	59
Tabelle 5: Ergebnis der internen Prozessperspektive.....	66
Tabelle 6: Ergebnis der Lern- und Entwicklungsperspektive	75
Tabelle 7: Ergebnis der Business Developmentperspektive.....	82
Tabelle 8: Auszug aus dem quartalsweise durchzuführenden Reporting	86

Abkürzungsverzeichnis

AUVA..... allgemeine Unfallversicherungsanstalt

BSC..... Balanced Scorecard

EBIT..... Earnings Before Interest And Taxes

F&E..... Forschung und Entwicklung

gepl.....geplant

GmbH & Co KG..... Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft

HSK.....Herstellkosten

KVP.....kontinuierlicher Verbesserungsprozess

ROCE.....Return on Capital Employed

SYSMAG.....systematisches Mitarbeitergespräch

TOC..... Theory of Constraints

USP.....Unique Selling Proposition

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

Das Kooperationsunternehmen voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG ist ein weltweit tätiges Industrieunternehmen der metallverarbeitenden Branche. Es ist Lieferant von Spezialschmiedeteilen aus Hochleistungswerkstoffen wie hochlegierten Stählen, Nickelbasis- und Titanlegierungen. Der Sitz der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG liegt in Kapfenberg (Steiermark). Die Luftfahrtbranche bildet den Hauptabsatzmarkt und so fertigt das Unternehmen hochbeanspruchte Luftfahrzeugkomponenten wie beispielsweise bruchfeste Strukturteile und Aufhängungen für Triebwerke. Die meisten dieser hochbeanspruchten Schmiedeteile werden in erster Linie mit Spindelpressen hergestellt. Ebenso befinden sich unter den Hauptprodukten Turbinenschaufeln für stationäre Gas- und Dampfkraftwerke sowie Spezialschmiedestücke für Schiffsdieselmotoren und den Anlagenbau.

Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG konnte in den letzten Jahren positive Ergebnisse erreichen – das Unternehmen weist jährlich steigende Umsätze auf – wobei der Umsatz des letzten Geschäftsjahres 2016/2017 rund 252,16 Mio. EURO betrug. Auch die Mitarbeiterzahl ist in diesem Zeitraum permanent gestiegen und hat derzeit einen Höchststand von 694 Beschäftigten erreicht. Die Hauptkunden haben ihren Sitz in Amerika (Nordamerika, Ost- und Westküste), Asien und Europa. Trotz des zunehmenden Konkurrenzdrucks hat sich die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG am Markt etabliert. Damit der wirtschaftliche Erfolg in den nächsten Jahren gewährleistet werden kann, ist es von enormer Wichtigkeit, sich proaktiv und bewusst mit zukünftigen Themen auseinanderzusetzen. Dieser zunehmende Innovationsdruck ist vor allem durch die sich in den letzten Jahren immer rascher ändernden Rahmenbedingungen begründet. Kürzere Innovationszyklen und damit verbundene neue Produkthanforderungen führen zu verschärften Unternehmens- und Wettbewerbsbedingungen. Zudem wurden die Märkte, in denen die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG tätig ist, volatil.

Das Kooperationsunternehmen befindet sich in einem Spannungsfeld, in dem bei gleichbleibenden Marktpreisen höhere qualitative Anforderungen von den Kunden gestellt werden und ein permanent starker Konkurrenzdruck vorhanden ist. Dies sind nur die relevantesten der vielen Gründe, weshalb sich die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG gezwungen sieht, mittel- und langfristige Planungen zu forcieren. Generell spielt die strategische Unternehmensführung eine entscheidende Rolle, um zukünftig global konkurrenzfähig zu bleiben.

Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG hat sich 2016 zuletzt mit einem Managementsystem, dem sogenannten „Hoshin-Kanri-Managementsystem“, auseinandergesetzt und mit dessen Einführung begonnen. Dieses geht in erster Linie auf folgende vier strategische Teilbereiche eines Unternehmens ein:

- strategische Stoßrichtungen,
- Unternehmensziele,
- Projekte,
- Prozesse.

Im Zuge der Planungsphase dieses Managementsystems wurden gemeinsam mit der Strategieabteilung des Vorstands des voestalpine-Konzerns fünf strategische Stoßrichtungen für die Tochtergesellschaft voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG festgelegt, die wie folgt lauten:

- Wir fokussieren uns auf die herausfordernden Produkte unserer Kunden,
- Wir bauen unser Angebot weiter in Richtung fertigbearbeiteter Teile aus,
- Wir nutzen den konzernweiten Wissensaustausch hinsichtlich Vormaterial und Know-how,
- Wir optimieren unsere Prozesse und Produktionsabläufe ständig,
- Wir lernen ständig dazu und bauen unser Werkstoff- und Anwendungswissen weiter aus.

Diese stellen die Ausgangsbasis für die Implementierung des Hoshin-Kanri-Managementsystems, auch X-Matrix genannt dar. Ausgehend von den zuvor festgelegten Stoßrichtungen wurden die Unternehmensziele in Form von finanziellen Kennzahlen, wie z.B. geplante Umsätze für die nächsten drei bis fünf Jahre, fixiert. Nach Festlegung dieser aus den strategischen Stoßrichtungen abgeleiteten Unternehmensziele wurden auf einer operativen Ebene relevante Projekte definiert, die in den nächsten ein bis drei Jahren umgesetzt werden müssen, damit das Unternehmen die übergeordneten strategischen Stoßrichtungen sowie die festgelegten Unternehmensziele erreichen kann.

Zusätzlich zu den Leitsätzen und Unternehmenszielen wurden sämtliche Prozesse des Unternehmens dargestellt und qualitativ erfasst. Die Ergebnisse der vier Teilbereiche wurden in einer sogenannten „X-Matrix“ dargestellt. Die Verknüpfungen bzw. die Verbindungen der strategischen Stoßrichtungen mit den Unternehmenszielen, Projekten und Prozessen sowie die reziproken Einflüsse der einzelnen vier Teilbereiche untereinander wurden ebenso in der X-Matrix abgebildet. Sie dient demnach als Managementtool zur Überprüfung, ob sich das Unternehmen auf dem richtigen Weg zur Erreichung der definierten strategischen Stoßricht-

ungen befindet. Ein Auszug aus der X-Matrix sieht wie folgt aus:

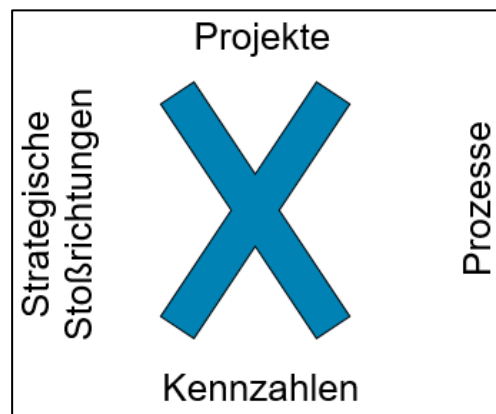


Abbildung 1: X-Matrix,
Quelle: eigene Darstellung.

Diese gegenwärtig verwendete X-Matrix erfüllt aber nicht alle branchen- und unternehmensspezifischen Anforderungen der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG, da sie folgende Mängel aufweist:

- Die X-Matrix umfasst nicht alle sich in Umsetzung befindlichen Projekte, die zur Realisierung der festgelegten Strategien beitragen. Dies liegt darin begründet, dass derzeit in der X-Matrix nur die Projekte erfasst sind, die mit finanziellen Unternehmenszielen wie Gewinn oder Rentabilität gemessen werden können. Nicht-finanzielle Kennzahlen, wie z.B. die Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit, werden aktuell außer Acht gelassen. Jedoch leisten diese nicht-finanziellen Kennzahlen einen ebenso wichtigen Beitrag zur Strategierealisierung. Es müssen neben den klar finanziellen auch nicht-finanzielle strategische Kennzahlen entwickelt und abgebildet werden, um den zukünftigen Erfolg des Kooperationsunternehmens bestmöglich gewährleisten zu können.
- Des Weiteren finden sich in der aktuellen X-Matrix veraltete Projekte, da die letzte Aktualisierung im Mai 2016 stattgefunden hat. Eine Anpassung an den aktuellen Stand ist somit von größter Relevanz. Dies bedeutet, dass abgeschlossene Projekte aus der X-Matrix entfernt, bestehende Projekte auf den letzten Stand gebracht und neue Projekte mit einer Berücksichtigung nicht-finanzieller Aspekte hinzugefügt werden müssen.

1.2. Praxisoutput und Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erstellung eines anwendungsorientierten und rasch umsetzbaren Konzepts eines aussagekräftigen Kennzahlensystems im Rahmen einer Balanced Scorecard. Damit soll in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG ein Gesamtüberblick über die strategischen Ziele und die vorzunehmenden Maßnahmen zur Erreichung der festgelegten Strategien geschaffen werden. Das Kennzahlensystem soll verlässliche Aussagen über folgende Bereiche bzw. Größen ermöglichen:

- strategischen Ziele,
- Kennzahlen inkl. deren Zielwerte,
- Maßnahmen zur Zielerreichung der Unternehmensstrategien der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG auf Gesamtunternehmensebene.

Die übergeordnete Unternehmensstrategie soll mittels der Balanced Scorecard in das Tagesgeschäft der jeweiligen Bereiche bzw. Perspektiven übersetzt bzw. heruntergebrochen werden.

Eine „Balanced Scorecard“ ist ein strategisches Management- sowie Kennzahlensystem, das ein Unternehmen aus allen strategierelevanten Blickwinkeln untersucht. Die ganzheitliche Sichtweise ermöglicht es, das Unternehmen sowohl aus finanziellen als auch aus nicht-finanziellen Perspektiven zu durchleuchten. Die Balanced Scorecard bildet die Kennzahlen aller bedeutsamen Sichtweisen bzw. Perspektiven ab, die für ein Unternehmen relevant sind, um in Zukunft die festgelegten Strategien zu erreichen.¹ Dieses Kennzahlensystem soll die in der Ausgangssituation beschriebenen Mängel im Kooperationsunternehmen beheben.

Die Masterarbeit soll vor allem die für das Unternehmen strategierelevanten Perspektiven der Balanced Scorecard darstellen und dahingehend ein neues Kennzahlensystem entwickeln. Diese untersucht ein Unternehmen hinsichtlich folgender vier Hauptperspektiven:

- Finanzperspektive,
- Kundenperspektive,
- Interne Prozessperspektive,
- Lern- und Entwicklungsperspektive.

¹ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 12 ff.

Das Hauptaugenmerk der Arbeit wird vor allem auf die folgenden nicht-finanziellen Perspektiven gelegt:

- Kundenperspektive,
- Interne Prozessperspektive,
- Lern- und Entwicklungsperspektive.

Dieser verstärkte Fokus auf nicht-finanzielle Perspektiven liegt darin begründet, dass diese, wie in der Ausgangssituation beschrieben worden ist, in der Vergangenheit unternehmensintern nicht berücksichtigt worden sind.

In dieser Masterarbeit wird zudem die Relevanz der weiteren Perspektive „Business Development“ für das Kooperationsunternehmen untersucht und daraus die resultierenden Kennzahlen abgeleitet. Diese ist mit einer Forschungs- und Entwicklungsperspektive gleichzustellen und nimmt in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG einen großen Stellenwert ein.

Der Praxisoutput, die entwickelte Balanced Scorecard, dient zur besseren Kommunikation der strategischen Ziele und ermöglicht es, die definierte Strategie zukünftig erfolgreich steuern zu können.

Ziel dieser Arbeit ist nicht,

- die tatsächliche Einführung der Balanced Scorecard durchzuführen,
- die Erreichung der Ziele zu überwachen,
- die strategischen Ziele bis auf den einzelnen Mitarbeiter herunterzubrechen (es werden nur Ziele der Perspektiven festgelegt).

Die ausgewählten Kennzahlen in der Balanced Scorecard werden auf eine überschaubare Anzahl eingegrenzt und decken sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Indikatoren ab. Die Ergebnisse der Masterarbeit sollen als Grundlage für eine unternehmensinterne Entscheidungsfindung dienen und die Darstellung der Balanced Scorecard veranschaulichen.

1.3. Problemstellung und Forschungsfragen

Die wachsende Unternehmensgröße und die zu Beginn des Kapitels im Rahmen der Ausgangssituation angeführten Gründe für den aktuell so starken Konkurrenzdruck der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG erfordern es, die vorab definierten Strategien in strategische Perspektiven bzw. Teilbereiche herunterzubrechen, um sie genauer hinsichtlich relevanter Kennzahlen zu untersuchen. Die Kennzahlen sollen nur jene strategischen Ziele der Perspektiven messen, die wiederum auf die Erreichung der übergeordneten Strategien abgestimmt sind. Andere als diese sollen in dieser Arbeit keinen Eingang finden. Demnach sollen sich diese Kennzahlen von den bereits im Unternehmen vorhandenen Kennzahlen abheben, die sich nicht auf die Strategie beziehen. Zusätzlich soll die Kennzahlenfindung so durchgeführt werden, dass Trade Offs sowie mögliche Konflikte zwischen den strategischen Zielen vermieden werden. Nur so können sich die strategischen Grundsätze im Denken der Führungskräfte unterschiedlichster Ebenen nachhaltig manifestieren und im operativen Handeln umgesetzt werden. Zudem ist die derzeit im Unternehmen vorhandene X-Matrix aufgrund der fehlenden nicht-finanziellen Kennzahlen und der unzureichenden und veralteten Daten als wirksames Strategieinstrument nicht nachhaltig einsetzbar. Die X-Matrix entspricht daher nicht den aktuellen Anforderungen des Unternehmens und auf Basis dieses Dokuments getroffene Aussagen würden somit zu falschen Entscheidungen führen.

Um diese Mängel im Unternehmen tatsächlich zu beheben, stellt sich im Rahmen der Masterarbeit nun die Frage, welche Schritte notwendig sind, um die bereits festgelegten Strategien zukünftig erfolgreich umsetzen zu können. Es gilt zu untersuchen, wie eine Balanced Scorecard mit geeigneten Kennzahlen in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG entwickelt werden kann, damit die übergeordneten Unternehmensstrategien besser im eigenen Unternehmensumfeld implementiert und erfolgreich umgesetzt werden können. Von der Problemstellung ausgehend, lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

- Es soll geklärt werden, welche Perspektiven für ein Unternehmen im Allgemeinen strategierelevant sind. Des Weiteren soll in diesem Zusammenhang aufgezeigt werden, welchen Einfluss diese Perspektiven untereinander haben und wie diese Zusammenhänge dargestellt werden können. Damit soll festgestellt werden, welche Perspektiven und Kennzahlen speziell für das Kooperationsunternehmen relevant sein können und genauer untersucht werden sollen.
- Es soll analysiert werden, welche Besonderheiten und Merkmale das Kooperationsunternehmen aufweist und welche Vision, Mission und Strategie das Unternehmen verfolgt. Außerdem soll untersucht und dargestellt werden, wie die X-Matrix derzeit aussieht bzw. aufgebaut ist und welche Mängel diese momentan

aufweist. Diese strategischen Grundlagen stellen die Basis für die Ableitung der einzelnen Perspektiven und Kennzahlen dar.

- Eine weitere relevante Fragestellung der Arbeit ist es, herauszufinden, welche strategischen Ziele aus den Perspektiven der Balanced Scorecard für das Partnerunternehmen abzuleiten sind und welche Kennzahlen für diese strategischen Ziele gewählt werden sollen. Darauf aufbauend soll geklärt werden, welche Zielwerte für die ausgewählten Kennzahlen festgelegt werden sollen und welche Maßnahmen für die Zielerreichung der strategischen Ziele erforderlich sind.
- Zuletzt soll herausgefunden werden, welche Reporting Zyklen notwendig sind, um die Balanced Scorecard als Managementreport-Tool im Kooperationsunternehmen einsetzen zu können. Die Balanced Scorecard soll eine Planungsgrundlage darstellen, die es ermöglicht, die Strategie zukünftig erfolgreich umzusetzen.

1.4. Aufbau und Methoden

Nach dem ersten und einleitenden Kapitel werden im zweiten Abschnitt der vorliegenden Arbeit die Grundlagen der Balanced Scorecard auf Basis des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses herausgearbeitet. Es soll erläutert werden, welchen Zweck die Balanced Scorecard im Allgemeinen erfüllt und wie sie aufgebaut ist. In diesem Zusammenhang sollen die Vision, Mission und Strategie theoretisch ausgearbeitet werden, um aufzuzeigen, von welchem Ausgangspunkt eine Balanced Scorecard entwickelt werden kann. Zudem gilt es zu analysieren, welche unterschiedlichen Perspektiven einer Balanced Scorecard für das gewählte Kooperationsunternehmen in Frage kommen können und welche Kennzahlen zu erheben sind, um zukünftig die Strategieerreichung wirksam überprüfen zu können. Nach diesen theoretischen Betrachtungen soll aufgezeigt werden, welche praktische Vorgehensweise für die Entwicklung einer Balanced Scorecard empfehlenswert ist. Am Ende dieses Kapitels soll dargestellt werden, welche Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen jeder einzelnen Perspektive bestehen, damit die inhaltliche und kausale Verknüpfung der unterschiedlichen Perspektiven in einer Ursachen-Wirkungs-Kette dargestellt werden kann. In diesem Kapitel werden schließlich zusammengefasst alle Grundlagen und Voraussetzungen erhoben, die notwendig sind, um beim Kooperationsunternehmen eine Balanced Scorecard erfolgreich implementieren zu können.

In Kapitel 3 wird das Unternehmen mit seiner Vision, Mission und Strategie vorgestellt, die als wesentliche Ausgangspunkte einer Balanced Scorecard gelten. In diesem Zusammenhang wird der Strategieprozess im Unternehmen auf Basis von Interviews mit den Prozessverantwortlichen im Detail erhoben und dargestellt. Zudem wird in diesem Kapitel die vorhandene X-Matrix mit ihren Schwächen vorgestellt.

Eine Kernaufgabe der Masterarbeit ist letztendlich die Entwicklung der Balanced Scorecard beim Kooperationsunternehmen, die in Kapitel 4 beschrieben wird. Hierbei werden die in Kapitel 2 erhobenen theoretischen Perspektiven unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Gegebenheiten praktisch eingesetzt. Durch Interviews und Literaturrecherche wird dazu ermittelt, welche strategischen Ziele, Kennzahlen, Zielwerte sowie Maßnahmen in jeder Perspektive der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG festzulegen sind.

Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit ist eine Balanced Scorecard für die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG, die zur Überwachung der Strategieerreichung eingesetzt werden kann. Die Interviews selbst werden mit den Linien- und Abteilungsleitern der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG geführt, die für die jeweiligen Perspektiven verantwortlich sind. Im Rahmen dieser Interviewphase werden die Zwischenergebnisse weitergegeben und in einem permanenten Austausch mit den Interviewpartnern laufend abgestimmt, um so ausreichend Platz für praxisorientierte Diskussionen schaffen zu können.

Im Kapitel 5 werden die Reporting Zyklen der Balanced Scorecard im Kooperationsunternehmen dargestellt – dies soll in erster Linie zur tatsächlichen Implementierung dieses Instruments als Managementreport-Tool beitragen.

Zusammengefasst betrachtet, versucht die vorliegende Masterarbeit zunächst sämtliche theoretischen Aspekte zur Planung und Implementierung einer Balanced Scorecard auf Basis des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses zu berücksichtigen, um im Rahmen einer praxisorientierten qualitativen Beforschung den tatsächlichen Einsatz dieses Instrumentes im Kooperationsunternehmen bestmöglich vorzubereiten.

2. Grundlagen der Balanced Scorecard

2.1. Strategische Grundlagen

Eine wissenschaftliche Untersuchung der Balanced Scorecard bedarf vorweg einer Definition des Begriffs „Strategie“: Unter Strategie kann man ein Bündel vernetzter Maßnahmen verstehen, mithilfe derer man sich dauerhaft Wettbewerbsvorteile verschaffen möchte.²

Ein immer unsicherer und unvorhersehbarer werdendes wirtschaftliches Umfeld, welches durch kürzere Innovationszyklen gekennzeichnet ist, führt zu komplexeren Anforderungen an die Strategie eines Unternehmens, seiner Ausrichtung und Planung. Der Fokus soll weniger auf detaillierte Pläne mit klar definierten Zeitpunkten, sondern vielmehr auf allgemeine Leitlinien für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens gelegt werden. Die Strategie ist demnach heutzutage mehr eine Richtungsvorgabe. Gerade in turbulenten Zeiten, in denen unternehmerische Flexibilität und Reaktionsfähigkeit bzw. proaktives Management stärker gefragt ist, spielt die Strategie eine bedeutende Rolle. Um die sich ständig ändernden Herausforderungen durch den Markt bewältigen zu können, ist eine strategische Ausrichtung unerlässlich. Nur mittels strategischer Planung kann ein Unternehmen sich bietende Chancen frühzeitig erkennen und gewinnbringend nutzen. Die Strategie unterstützt die Geschäftsleitung in ihrer Entscheidungsfindung und erleichtert die Koordinierung und Verfolgung langfristiger Ziele. Sie dient als Entscheidungshilfe, indem sie mögliche Alternativen reduziert und als ein Beurteilungskriterium im Entscheidungsprozess genutzt werden kann. Zudem wird im Zuge des strategischen Entwicklungsprozesses das Wissen unterschiedlicher Personen zusammengetragen und integriert. Zuletzt gibt die Strategie die zukünftige Richtung des Unternehmens vor und hat so eine motivierende Funktion auf alle Mitarbeiter.³

2.1.1. Grundidee der Balanced Scorecard

Zahlreiche Studien zeigen, dass 60 bis 80 Prozent der Unternehmen Probleme bei der Strategieerreichung aufweisen und strategische Ziele nicht erfolgreich umsetzen können. Schwierigkeiten entstehen nach der Formulierung, da aus der Strategie oftmals keine konkreten Ziele heruntergebrochen werden, welche die mittlere und untere Führungsebene verstehen und vor allem verfolgen können. Genau bei diesen Problemen setzt das System der Balanced Scorecard von Robert S. Kaplan und David P. Norton an.⁴

² Vgl. RÜTH (2004), S. 11.

³ Vgl. GRANT (2014), S. 32 ff.

⁴ Vgl. KAPLAN/NORTON (2014), Onlinequelle [10.04.2018], S. 1.

Die Ursprünge der Balanced Scorecard gehen auf das Jahr 1990 zurück, als Robert S. Kaplan und David P. Norton eine Studie zum Thema „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“ geleitet haben.⁵

Mit der Balanced Scorecard beschreiben Kaplan und Norton heute eine große Anzahl möglicher Kennzahlen und ein Konzept, mit dem Zusammenhänge zwischen diesen Kennzahlen veranschaulicht werden können. Kommunikation und die Umsetzung der Strategie stehen dabei im Vordergrund, weniger die Strategieformulierung selbst. Eine Balanced Scorecard beinhaltet Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen, damit Visionen und Strategien operative Ergebnisse liefern.⁶

Eine Studie von Bain & Company aus dem Jahr 2015 zeigt, dass die Balanced Scorecard ein Management-Instrument ist, das eine multidimensionale Steuerung im Unternehmen ermöglicht. Im Rahmen dieser Studie wurde zudem festgestellt, dass es empfehlenswert ist, die große Menge an Kennzahlen auf wenige gemeinsame herunterzubrechen, da ansonsten die Überschaubarkeit der Balanced Scorecard verloren gehen würde.⁷

Damit eine Strategie im Unternehmen gelebt werden kann, muss sie von den Mitarbeitern verstanden und angenommen werden. Zudem muss sie von diesen in spezifische Aktionen umgesetzt werden können. Heutzutage reicht es nicht aus, nur auf finanzielle Werttreiber, wie beispielsweise Umsatz und Gewinn, zu achten, die vergangene Leistungen widerspiegeln. Diese Kennzahlen allein sagen nichts über zukünftige Erfolge aus. Diese werden vor allem durch

- die Festlegung einer tragfähigen Vision,
- den Aufbau von Kundenbeziehungen,
- die zielgerichtete Entwicklung engagierter Mitarbeiter durch Lernen und Entwicklung,
- den effektiven Ausbau interner Geschäftsprozesse mithilfe verantwortlicher Prozesseigner bzw.
- die Sicherstellung stabiler Finanzen durch gute Beziehungen zu Investoren beeinflusst.⁸

Das Besondere an der Balanced Scorecard ist, dass sie als Managementsystem neben den traditionellen finanziellen Kennzahlen, auch Kennzahlen zukünftiger Leistungen integriert und berücksichtigt. Somit können Unternehmen messen, inwieweit sie wertschöpfend für

⁵ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996), S. 1 ff.

⁶ Vgl. ESCHENBACH/ESCHENBACH/KUNESCH (2008), S. 170 ff.

⁷ Vgl. STUDIE BAIN & Company, Onlinequelle, S. 4 ff.

⁸ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2015), S. 10.

Kunden arbeiten und inwiefern in Personal, Systeme und Abläufe investiert werden muss, um zukünftig eine Leistungssteigerung hervorrufen zu können.⁹

Mittels einer Balanced Scorecard wird dem Management ermöglicht, den zukünftigen geplanten Erfolg bestmöglich zu erreichen und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dazu ist es vor allem in der heutigen komplexen Unternehmensumwelt entscheidend, seine Unternehmensziele und die Methoden zur Erreichung dieser Ziele zu kennen. Die Balanced Scorecard übersetzt die Mission und Strategie eines Unternehmens in ein umfassendes System von Messgrößen, das wiederum das Rahmengerüst für ein Managementsystem bildet. Dabei beinhaltet die Balanced Scorecard nicht nur finanzielle Vorgaben, sondern auch die Werttreiber für diese gesetzten Ziele.¹⁰

Die Balanced Scorecard betrachtet ein Unternehmen grundsätzlich aus den nachfolgenden vier Perspektiven:

- Finanzperspektive,
- Kundenperspektive,
- Interne Prozessperspektive,
- Lern- und Entwicklungsperspektive.

Innerhalb dieser vier Perspektiven wird die übergeordnete Strategie in strategische Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen gesplittet, um den zukünftigen Erfolg gewährleisten zu können.¹¹

Die Balanced Scorecard ist somit eine Methode, die für das jeweilige Unternehmen spezifische Perspektiven auf strategische Ziele und Kennzahlen untersucht und festlegt. Ausgangspunkte für die Balanced Scorecard sind die Vision, die Mission und die Strategie des Unternehmens.¹²

⁹ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 7 f.

¹⁰ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996), S. 2.

¹¹ Vgl. SCHEDL (2002), S. 15 ff.

¹² Vgl. RAPS (2017), S. 239.

Eine Balanced Scorecard mit den genannten vier Grundperspektiven sowie deren strategischen Zielen, Kennzahlen, Vorgaben, Maßnahmen lässt sich wie folgt schematisch darstellen:

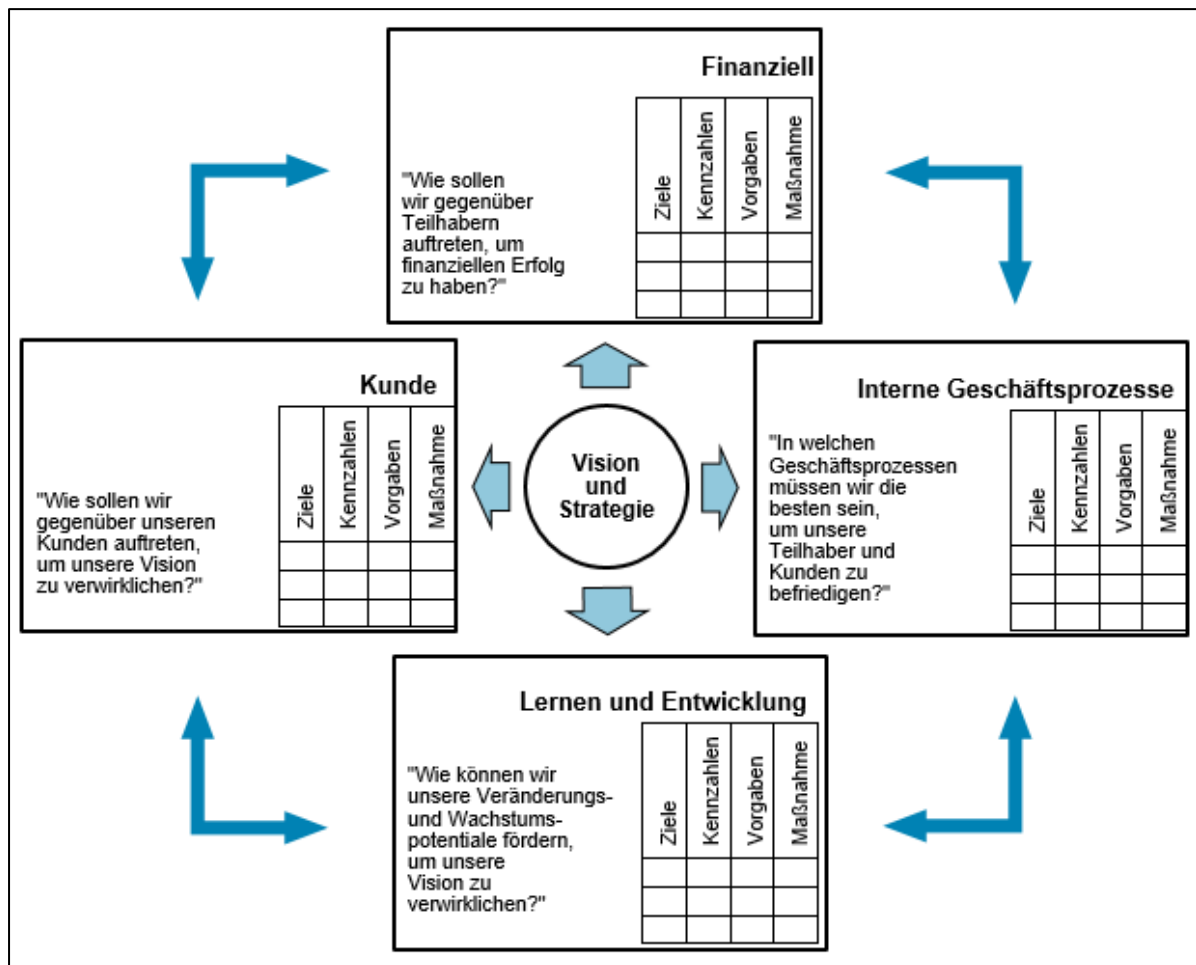


Abbildung 2: Struktur einer Balanced Scorecard,
 Quelle: in Anlehnung an KAPLAN/NORTON (2007), S. 4.

Die Balanced Scorecard ermöglicht es, ein Gleichgewicht zwischen monetären und nicht-monetären Kennzahlen sowie extern (Finanz- und Kundenperspektive) und intern orientierten Messgrößen (Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive) herzustellen. Sie dient als umfassendes Managementkonzept, nicht nur für die erfolgreiche Strategieumsetzung im Unternehmen, sondern auch für die Präzisierung der Strategie. Empfehlenswert sind vier bis sieben Messgrößen bzw. Kennzahlen je Perspektive. Dies ermöglicht es, sich auf relevante Schlüsselfaktoren des Unternehmens zu konzentrieren und verhindert zudem eine Informations- und Datenflut. Somit kann eine notwendige Übersichtlichkeit gewährleistet werden.¹³

Neben den finanzwirtschaftlichen Zielen werden zusätzlich Ziele in weiteren Sichtweisen des Unternehmens definiert. Grund dafür ist, dass eine erfolgreiche Unternehmensführung

¹³ Vgl. BÖHNISCH/KRENNHUBER (2001), S. 19 ff.

nicht nur durch finanzielle Kennzahlen zu definieren ist. Letztlich sind die Ziele anderer Perspektiven bzw. Sichtweisen miteinander verbunden und stehen in enger Wechselbeziehung zueinander.¹⁴

2.1.2. Mission, Vision, Strategie, Werte

Wie in Kapitel 2.1.1.¹⁵ erwähnt, basiert die Balanced Scorecard auf einer bereits definierten Mission, Vision und Strategie.

Die Unternehmensstrategie soll in den Managementprozess integriert sein, der mit der Mission beginnt. Alle Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter sollen auf dieser Mission basieren und dementsprechend ausgerichtet sein bzw. zu deren Unterstützung und Erreichung beitragen. Die Aufgabe des Managements ist es, ein Herunterbrechen der Mission, Grundwerte, Vision und Strategie bis auf die unterste Ebene in einer möglichst verständlichen und somit effektiven Art und Weise sicherzustellen.¹⁶

Kaplan und Norton empfehlen dazu folgende hierarchisch strukturierte Vorgehensweise:

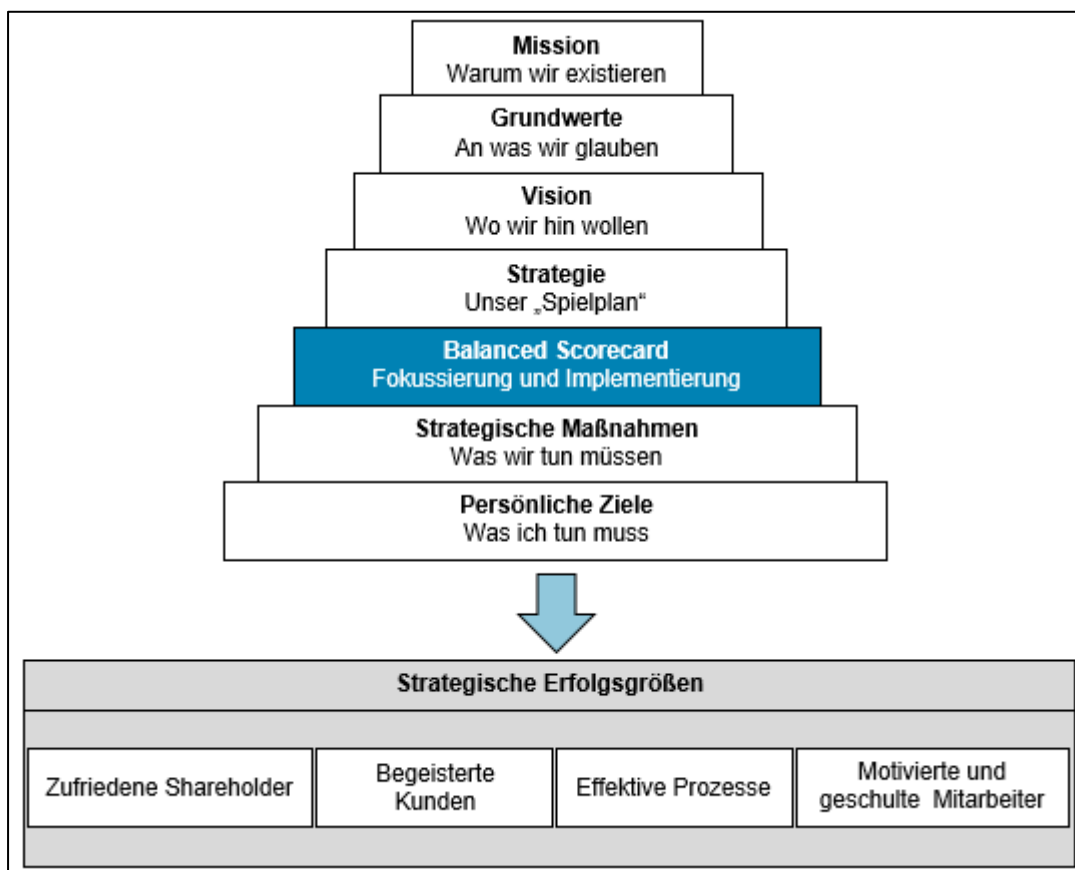


Abbildung 3: Übersetzung der Mission in gewünschte Ergebnisse,
Quelle: KAPLAN/NORTON (2001), S. 67 (leicht modifiziert).

¹⁴ Vgl. KREUTZER (2017), S. 161.

¹⁵ Kapitel 2.1.1. Grundidee der Balanced Scorecard, S. 11.

¹⁶ Vgl. KAPLAN/NORTON (2001), S. 66 f.

Die **Mission**, auch „Unternehmensphilosophie“ oder „Leitbild“ genannt, beschreibt den Unternehmenszweck und die Grenzen der Tätigkeiten in einem Unternehmen. Die Wertvorstellungen und Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen sollen sich in der Mission widerspiegeln.¹⁷

Grundwerte stellen Wertvorstellungen und die Grundsätze eines Unternehmens dar. Sie drücken allgemeine Handlungslinien aus und definieren, wie die gesetzten Ziele erreicht werden sollen.¹⁸

Die **Vision** sollte die allgemeine Vorstellung bzw. die Idee darstellen, wie ein Unternehmen zukünftig positioniert sein soll.¹⁹

Unter **Strategie** werden Maßnahmen zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs verstanden.²⁰

Mit der Festlegung der theoretischen Grundlagen (Mission, Grundwerte, Vision sowie der Strategie) werden die Rahmenbedingungen für eine Balanced Scorecard geschaffen. Nachstehend werden die vier relevanten Hauptperspektiven, die im Zuge einer Balanced Scorecard näher betrachtet werden, beschrieben.

2.2. Perspektiven einer Balanced Scorecard

Die Festlegung der Perspektiven und die darin enthaltenen Zielsetzungen sind die ersten grundlegenden Aufgaben, um eine Balanced Scorecard einzuführen. Diese sind individuell für jede Strategie zu untersuchen und zu erarbeiten. Die Wahl der spezifischen Perspektiven ist ein grundlegender Arbeitsschritt, der kreatives Arbeitspotenzial verlangt. Die vier Perspektiven von Kaplan und Norton (Finanzperspektive, Kundenperspektive, interne Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive) sind in diesem Prozess nur ein Vorschlag und können bei Bedarf, je nach Themenbereich und Situation, adaptiert werden. Aus welchen Perspektiven eine Balanced Scorecard nun bestehen kann, ist vom Unternehmen und dessen strategischen Erfolgsfaktoren abhängig. Empfohlen wird, für jede Perspektive die etwa gleiche Anzahl strategischer Ziele festzulegen. Die Perspektiven sollten so gewählt und miteinander verknüpft sein, dass eine Verkettung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen durchgängig möglich ist.²¹

¹⁷ Vgl. LOMBRISER/ABPLANALP (2015), S. 246 ff.

¹⁸ Vgl. KORTENDIECK (2017), S. 28.

¹⁹ Vgl. BEA/HAAAS (2016), S. 74.

²⁰ Vgl. BEA/HAAAS (2016), S. 56.

²¹ Vgl. HOFFSCHRÖER/BERNHARD (2003), S. 218 f.

Im Folgenden sollen nun die vier Hauptperspektiven nach Kaplan und Norton mit ihren grundlegenden Merkmalen vorgestellt werden.

2.2.1. Finanzperspektive

Die Ziele und Inhalte der Finanzperspektive leiten sich aus den monetären Erwartungen der Kapitalgeber ab und stellen das langfristige übergeordnete Unternehmensziel dar. Zusätzlich dienen die finanzwirtschaftlichen Ziele als summierte Endziele aller anderen Perspektiven. Diese können jedoch von der jeweiligen Stufe des Lebenszyklus' einer Geschäftseinheit eines Unternehmens abweichen.²²

In der ersten Lebenszyklusphase, dem sogenannten **Wachstum**, sollte das Potenzial der Produkte bzw. Dienstleistungen genauer untersucht werden. Dabei sollten Ressourcen zur Entwicklung und Förderung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen genutzt werden. Unternehmen können zunächst mit negativem Cash-Flow und niedriger Kapitalrendite arbeiten und Umsatzwachstum als beispielhaftes finanzwirtschaftliches Ziel definieren. In der **Reifephase** wiederum wird erwartet, dass der Marktanteil gehalten oder sogar ausgebaut wird. Der Schwerpunkt liegt hier etwa in der Überbrückung von Engpässen, in Kapazitätserweiterungen oder kontinuierlichen Verbesserungen. Die finanziellen Ziele in der Reifephase können beispielsweise verbesserte Rentabilität oder ein gesteigertes Betriebsergebnis sein. In der letzten Phase, der **Ernte**, könnte das Hauptziel z.B. eine Cash-Flow-Rückfluss-Maximierung sein. Als wesentliche finanzwirtschaftliche Ziele dieser Phase sind z.B. operativer Cash-Flow oder eine Senkung des Nettoumlaufvermögens zu nennen. Zusammenfassend müssen bei der Zielfestlegung die Gegebenheiten der Geschäftseinheiten hinsichtlich der Lebenszyklusphasen sowie der gewählten Strategie innerhalb der Geschäftseinheiten berücksichtigt werden. Kaplan und Norton definieren folgende drei wesentliche finanzwirtschaftliche Themen, die der Geschäftsstrategie zugrunde liegen:

- Ertragswachstum und -mix,
- Kostensenkung/Produktivitätsverbesserung,
- Nutzung von Vermögenswerten/Investitionsstrategie.²³

Da sich finanzielle Ziele je nach Phase und Geschäftseinheit unterscheiden können, sollte zu Beginn einer Entwicklung einer Balanced Scorecard eine Absprache zwischen den Geschäftsführern der Geschäftseinheit und dem Finanzleiter erfolgen. Eine Überprüfung der definierten finanziellen Ziele sollte nach Kaplan und Norton zumindest einmal jährlich erfolgen.

²² Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 46.

²³ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 47 ff.

Wie die finanzwirtschaftlichen Ziele vom jeweiligen Lebenszyklus sowie der gewählten Strategie (strategische Themen) abhängen, wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht:²⁴

Lebenszyklen:	Strategische Themen:		
	Ertragswachstum und -mix	Kostensenkung/ Produktivitätsverbesserung	Nutzung von Vermögenswerten
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> - Umsatzwachstumsrate pro Segment - Prozent der Erträge aus neuen Produkten, Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ertrag/Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Investition (in % des Umsatzes) - F&E (in % des Umsatzes)
Reife	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil an Zielkunden - prozentuale Erträge aus neuen Anwendungen - Rentabilität von Kunden und Produktlinie 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten des Unternehmens vs. Kosten der Konkurrenz - Kostensenkungssätze - Indirekt Kosten (Verkauf in Prozent) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen für das Working Capital (Cash-to-cash-cycle) - ROCE pro Hauptvermögenskategorien - Anlagennutzungsgrade
Ernte	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilität von Kunden und Produktlinie - Prozentzahl der unrentablen Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> - Einheitskosten (pro Outputeinheit, pro Transaktion) 	<ul style="list-style-type: none"> - Amortisation - Durchsatz

Tabelle 1: Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen,
Quelle: KAPLAN/NORTON (1997), S. 50 (leicht modifiziert).

Die Finanzperspektive ist abschließend als existenzielle Voraussetzung für strategische Aktionen anzusehen. Dabei geht es um Handlungen, durch die Potenziale geschaffen werden können. Die finanziellen Kennzahlen sollen die Zielerreichung strategischer Projekte und Aktionen messen, welche die finanzielle Absicherung des strategischen Handelns gewährleisten. Die Kennzahl ist nicht das Ziel der Arbeit mit der Balanced Scorecard, sondern vielmehr soll der Weg zur Zielerreichung mittels dieser Kennzahlen gesteuert werden. Daher muss die Grundfrage im Rahmen der Implementierung einer Balanced Scorecard aus Sicht der Finanzperspektive berücksichtigt werden, welche Kennzahlen im Unternehmen genutzt werden, um Voraussetzungen für die Zielerreichung zu schaffen.²⁵

Die Kennzahlen der Finanzperspektive zeigen zusammenfassend den finanziellen Erwartungswert einer Strategie auf und geben Ziele für die nachfolgenden Perspektiven

²⁴ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 46 ff.

²⁵ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2008), S. 260 ff.

(Kunden-, interne Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive) vor. Die nachfolgenden Perspektiven müssen einen Zusammenhang zu den finanziellen Kennzahlen aufweisen.²⁶

2.2.2. Kundenperspektive

Die zentrale Frage innerhalb der Kundenperspektive lautet: Wie soll das Unternehmen gegenüber seinen Kunden auftreten, um die Vision zu realisieren? Die kundenspezifischen Ziele sollen den Markt bzw. das Kundensegment, in dem das Unternehmen operieren und seine Produkte bzw. Dienstleistungen verkaufen möchte, repräsentieren. Es muss somit ein Bild erzeugt werden, das abbildet, wo sich das Unternehmen zukünftig profilieren möchte. Wenn Mitarbeiter die Kundenanforderungen nicht kennen und nicht verstehen, werden Unternehmen mittel- und langfristig von Konkurrenten, die mit vergleichbaren, aber günstigeren Produkten bzw. Dienstleistungen den Wünschen der Kunden besser entsprechen können, am Markt überholt. Damit Unternehmen langfristig finanzwirtschaftliche Erfolge erzielen können, ist es unumgänglich, Kunden wertvolle Produkte bzw. Dienstleistungen anzubieten.²⁷

Die Kundenzufriedenheit hat einen hohen Stellenwert am Markt eingenommen, da die Notwendigkeit einer erhöhten Kundenbindung stärker von Unternehmen wahrgenommen wird und somit einen maßgeblichen Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens hat. Die Messung der Kundenzufriedenheit sollte durch regelmäßige Kundenbefragungen erfolgen. Es gilt unter anderem folgende beispielhafte Indikatoren zu bewerten und im Zeitvergleich gegenüberzustellen:

- Lieferpünktlichkeit,
- Reklamationsquoten,
- Zeitdauer der Erfüllung von Kundenwünschen etc.²⁸

In der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG hat die Stammkundenbindung eine hohe Relevanz. Da das Kooperationsunternehmen im Bereich Luftfahrt tätig ist, liegt der Schwerpunkt auf wenigen, aber umso bedeutsameren Kunden.

Im Zuge der Kundenperspektive soll sich ein Unternehmen auf wenige Kunden- und Marktsegmente fokussieren. Des Weiteren sollte in dieser Perspektive festgelegt werden, welchen Nutzen ein Unternehmen diesen ausgewählten Kunden zukommen lässt und wie es von diesen wahrgenommen werden möchte.²⁹

²⁶ Vgl. HOFFSCHRÖER/BERNHARD (2003), S. 225.

²⁷ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996), S. 62 f.

²⁸ Vgl. KUDERNATSCH (2001), S.77 ff.

²⁹ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2016), S. 45.

Viele Unternehmen arbeiten mit kundenspezifischen Kennzahlen. Diese sind zumeist sogenannte „Spätindikatoren“ oder sie werden oftmals auch „Kernkennzahlen“ genannt. Spätindikatoren stellen Kennzahlen dar, die den Output vergangener Aktivitäten messen. Sie sind Ergebnisse oder Wirkungen eines Prozesses. Im Gegensatz dazu sind Frühindikatoren als Kennzahlen zu verstehen, die Aktivitäten messen, die einen Einfluss auf zukünftige Ergebnisse haben. Ein Frühindikator ist eine Ursache bzw. ein Einflussfaktor eines Prozesses. Diese sind von enormer unternehmerischer Relevanz, da sie zukünftige Ergebnisse abbilden können. Die oftmals beachteten Spätindikatoren der Kundenperspektive können bei beinahe allen Unternehmen in analoger Weise angewandt werden.³⁰

Folgende Spätindikatoren in der Kundenperspektive werden in der Literatur genannt:³¹

Marktanteil

Dieser drückt den Umfang des Geschäftes in einem Markt aus. Nachdem die Zielkundengruppe oder das Zielmarktsegment spezialisiert worden ist, ist die Bewertung des Marktanteils relativ einfach. Die Kennzahl für den Marktanteil lässt sich mit dem prozentuellen Anteil aus Geschäften mit (langfristigen) Kunden ausdrücken.³²

Kundentreue

Sie misst den prozentuellen Anteil der Geschäfte sowie das Umsatzwachstum mit existierenden Kunden. Da die Akquisition neuer Kunden mit hohen Kosten verbunden ist, ist es umso wichtiger, viel Wert auf bereits bestehende Kunden zu legen. Die Kundentreue kann folgendermaßen ermittelt werden: Durch

- Umsatzanteil Bestandskunden,
- Wachstum des gewährten Wiederkäuferrabatts.³³

Kundenakquisition

Sie misst das Ausmaß der Neukunden in absoluter Zahl oder das Verhältnis des Anteils an Neukunden zu bestehenden Gesamtkunden. Nur wenn Neukunden mit den Produkten bzw. Dienstleistungen zufrieden sind, können sie später zu wichtigen Stammkunden werden. Bei der Definition der Kennzahlen zur Kundenakquisition ist es empfehlenswert, die Umsatzhöhe miteinfließen zu lassen:

- Anteil der Neukundenumsätze an den Gesamtumsätzen,
- durchschnittlicher Umsatz der Neukunden im ersten Jahr etc.³⁴

³⁰ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2008), S. 65 f.

³¹ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2016), S. 113 ff.

³² Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 67.

³³ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2008), S. 231 ff.

³⁴ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2016), S. 120.

Kundenzufriedenheit

Sie untersucht den Zufriedenheitsgrad der Kunden. Die Kundenzufriedenheit sollte mittels Umfragen gemessen werden. Diese sind relativ kostengünstig, sollten aber nur nach sorgfältiger Vorbereitung durchgeführt werden, um verwertbare Ergebnisse zu erhalten. Beispiele für Kennzahlen der Kundenzufriedenheit lauten:

- Umfrageergebnis allgemeiner Kundenzufriedenheit,
- Anteil an Weiterempfehlungen etc.³⁵

Kundenrentabilität

Sie misst den Nettogewinn pro Kunde oder pro Segment, indem einmalig entstandene Ausgaben berücksichtigt werden. Während die Ziele „Kundenzufriedenheit“ und „hoher Marktanteil“ nur ein Mittel sind, um Aussagen über die Höhe der erzielten Erlöse zu treffen, ist es von großer Relevanz, die Rentabilität dieser Geschäfte, vor allem in den Zielsegmenten, zu messen. Mit Activity-based Costing Systemen kann die Kundenrentabilität gemessen werden.³⁶

Im Gegensatz zu den Spätindikatoren sind Frühindikatoren der Kundenperspektive sehr unternehmensspezifisch und an die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens bzw. der Geschäftseinheit anzupassen. Folgende Frühindikatoren sind im Bereich Kundenperspektive relevant:

Produkt- und Serviceeigenschaften

In dieser Kategorie muss das Unternehmen die grundlegende Entscheidung treffen, ob es als ein Qualitäts- oder ein Billigproduzent wahrgenommen werden möchte. In diesem Zusammenhang werden folgende Produkt- und Serviceeigenschaften vom Kunden als wichtiger Faktor angesehen: Qualität, Preis, Fehlerquote, Lieferfähigkeit und -treue, Pünktlichkeit, Angebotsspektrum und Verfügbarkeit der Serviceeinheiten. Diese Eigenschaften können durch folgende Kennzahlen abgebildet werden:

- Anteil pünktlicher Lieferungen,
- Retourenquote.³⁷

Kundenbeziehungen

Bei Kundenbeziehungen werden Faktoren wie die Lieferung des Produktes bzw. der Dienstleistung an Kunden inklusive der Reaktions- und Lieferzeiten und die Zufriedenheit des Kunden mit dem Kauf an sich entscheidend. Folgende drei Elemente werden als Schlüsselfaktoren für eine ausgezeichnete Kundenbeziehung angesehen: kompetente

³⁵ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 118.

³⁶ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996), S. 69 f.

³⁷ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 122 f.

Mitarbeiter, Erreichbarkeit und schnelle Reaktion.³⁸ Um Kundenbeziehungen messen zu können, werden folgende Kennzahlen empfohlen:

- schnelle und ausführliche Auskunft der Mitarbeiter,
- Freundlichkeit der direkten Ansprechpartner.³⁹

Image und Reputation

Unternehmen können durch Aktivitäten im Bereich Werbung und Qualitätsverbesserung über den materiellen Aspekt von Produkten und Dienstleistungen hinaus eine Kundentreue erreichen. Um das Image und die Reputation eines Unternehmens zu steigern, muss sich das Unternehmen aktiv seinen Kunden präsentieren. Im Zuge der Einführung einer Balanced Scorecard werden kundenorientierte Ziele festgelegt und die Wertvorstellungen der Kunden formuliert. Dies soll Professionalität nach außen vermitteln. Unternehmen schaffen dadurch ein verbessertes Außenbild, abgesehen vom Verkauf hochwertiger und preisgünstiger Produkte bzw. Dienstleistungen. Die Kennzahlen für Image und Reputation können folgendermaßen definiert werden:

- Wachstum des Werbebudgets,
- Anzahl der Namensnennungen in Presse und Rundfunk/Fernsehen,
- Anzahl gesponserter Veranstaltungen.⁴⁰

2.2.3. Interne Prozessperspektive

Die interne Prozessperspektive behandelt die Frage, welche Ziele in Bezug auf interne Prozesse festzulegen sind, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erreichen zu können. Es sollen kritische Prozesse identifiziert werden, die im Zuge der Balanced Scorecard verbessert werden. Diese Prozesse ermöglichen dem Unternehmen die Wertvorgaben zu liefern, die von Kunden der Zielmarktsegmente erwünscht werden. Auch die Vorstellungen der Eigentümer in Bezug auf finanzielle Kennzahlen müssen Bestandteil der internen Prozessperspektive sein. Von der Kundenperspektive ausgehend, sind die strategischen Ziele und Kennzahlen aus den Kundensegmenten in die Wertschöpfungsstufen der internen Prozessperspektive herunterzubrechen. Es müssen alle drei internen Wertschöpfungsketten definiert werden:

- Innovationsprozess,
- Betriebsprozess,
- Kundendienstprozess.⁴¹

³⁸ Vgl. KAPLAN/NORTON (1996), S. 72 f.

³⁹ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2016), S. 125.

⁴⁰ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2016), S. 122 ff.

⁴¹ Vgl. HOFFSCHRÖER/BERNHARD (2003), S. 231 f.

Im Innovationsprozess werden die Kundenwünsche erforscht, welchen das Unternehmen mit angebotenen Produkten oder Dienstleistungen zu entsprechen versucht. In den internen Betriebsprozessen werden vorhandene Produkte und Dienstleistungen produziert und an die Kunden ausgeliefert. Ausgezeichnete Betriebsprozesse und Kostensenkungen in den Fertigungs- und Dienstleistungsprozessen gehören zu den grundlegenden Zielen. Jedoch zählen diese Prozesse nur zu einem und möglicherweise nicht zum wichtigsten Bestandteil der gesamten Wertkette, damit letztendlich die finanziellen Ziele sowie Kundenziele erreicht werden. Der Kundendienstprozess umfasst sämtliche Serviceleistungen für den Kunden nach dem Kauf eines Produktes bzw. von Dienstleistungen. Manche Unternehmen entwickeln sogar eigene Strategien für hochwertige Kundendienstangebote.⁴²

Die Wertkette der internen Geschäftsprozessperspektive lässt sich wie folgt darstellen:

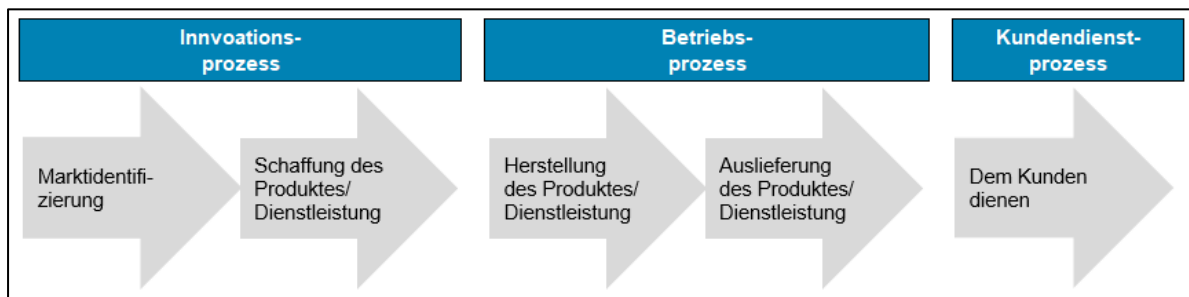


Abbildung 4: Die interne Geschäftsprozessperspektive,
Quelle: in Anlehnung an KAPLAN/NORTON (2001), S. 93.

Aus den strategischen Zielen der Zielkundensegmente werden folgend die strategischen Ziele und Kennzahlen für die Innovationsprozesse, internen Betriebsprozesse sowie die Kundenprozesse festgelegt. Hier sollen zwischen der Kunden- und der internen Prozessperspektive Zusammenhänge ersichtlich werden, welche dann in den Ursache-Wirkungsbeziehungen grafisch darzustellen sind. Beispiele für strategische Ziele der internen Prozessperspektive sind unter anderem die Reduzierung der Entwicklungszeiten, das raschere Erstellen von Angeboten, der Abbau von Beständen oder das Minimieren von Durchlaufzeiten.⁴³

⁴² Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 92 f.

⁴³ Vgl. HOFFSCHRÖER/BERNHARD (2003), S. 231 f.

Die Kennzahlen der internen Prozessperspektive sollen die folgenden vier wesentlichen Hauptkomponenten charakterisieren:

- Identifikation und Umsetzung von Kundenwünschen (Innovationsprozess),
- Betriebliche Leistungserstellung (vom Einkauf über die Fertigung bis zum Absatz),
- Kundendienstaktivitäten, die über die reine Gewährleistungszeit hinausgehen,
- Kommunikation nach innen und außen.⁴⁴

In gewisser Weise geben die Geschäftsprozesse die gesamte Scorecard wieder. Alle Prozesse eines Betriebes zählen gewissermaßen zu den zu organisierenden Geschäftsprozessen. Deshalb muss man in zweifacher Hinsicht abgrenzen:

- Abgrenzung gegenüber den anderen Perspektiven der Scorecard: Es sind Abgrenzungen zu anderen Perspektiven willkürlich vorzunehmen. Wichtig ist, dass hier Zuordnungen getroffen und abgestimmt werden, damit alle Beteiligten unter denselben Begriffen dasselbe verstehen.
- Abgrenzung zwischen den Hauptkomponenten innerhalb der Prozessperspektive: Es gilt zu bedenken, welches Gewicht den einzelnen Komponenten im strategischen Gesamtkonzept zukommt. Es gibt Unternehmen, die bei dieser Grundüberlegung zu dem Schluss kommen, die Hauptkomponenten in eine eigenständige Perspektive zu erheben. Diese eigenständigen Perspektiven sind dementsprechend von den Gegebenheiten des Unternehmens abhängig.⁴⁵ Diese Perspektiven werden im Kapitel 2.2.5.⁴⁶ näher erläutert.

Die Ziele der internen Geschäftsprozesse der Balanced Scorecard stellen jene Prozesse dar, die am erfolgskritischsten für eine Unternehmensstrategie sind. Unter bestimmten Umständen werden diese Prozesse noch gar nicht umgesetzt. In diesem Zusammenhang kann es für viele Unternehmen erfolgskritischer sein, mehrjährige Produktentwicklungsprozesse effizient zu bewältigen, als existierende Aktivitäten effizient und rasch zu gestalten.⁴⁷

⁴⁴ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 135 ff.

⁴⁵ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 137 ff.

⁴⁶ Kapitel 2.2.5. Weitere Perspektiven, S. 27-29.

⁴⁷ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 26.

Ziel der Perspektiven ist die Reduzierung der Komplexität und die Erhöhung der Produktqualität, Servicequalität und des Preis-Leistungs-Verhältnisses. Kennzahlen dieser Perspektive können wie folgt lauten:

- Produktionsschritte pro Produktgruppe,
- Beschwerdezahlen,
- Wartezeiten,
- Ausschussrate.⁴⁸

Zu den Prozessperspektiven-Elementen zählen unter anderem:

- Prozessinnovationen,
- Flexibilität,
- Automatisierungsgrade der strategischen Geschäftsfelder,
- Vorhandensein bzw. Reifegrad des Qualitätsmanagements im Unternehmen.⁴⁹

Die Ziele und Kennzahlen der internen Geschäftsprozessperspektive werden von den Strategien zur Befriedigung von Eigentümern sowie Kundenerwartungen abgeleitet. Dieser Top-Down-Prozess kann völlig neue, verbesserungswürdige Geschäftsprozesse offenlegen.⁵⁰

2.2.4. Lern- und Entwicklungsperspektive

In der Lern- und Entwicklungsperspektive soll herausgefunden werden, welche Infrastruktur das Unternehmen schaffen muss, damit zukünftiges Wachstum sichergestellt werden kann. Sie dient der Schaffung zukünftiger Wandlungsfähigkeit. Damit ein Unternehmen in Zukunft Höchstleistungen erbringen kann, muss es in den Bereichen Weiterbildung, Wissensmanagement, Informationstechnologien und Systeme investieren. Zufriedene und gut ausgebildete Mitarbeiter zählen zum wichtigsten Kapital eines Unternehmens.⁵¹

Zukunftsrelevante Investitionen sind vor allem Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Gut ausgebildete Mitarbeiter können wesentlich höhere Leistungen erbringen und können dadurch deutlich mehr zum zukünftigen Erfolg einer Organisation beisteuern. In der Lern- und Entwicklungsperspektive soll das vorhandene Potential so gut wie möglich ausgeschöpft werden. Umfassend ausgebildete Mitarbeiter leisten nur dann hervorragende Arbeit, wenn sie motiviert sind, eigene Entscheidungen treffen und

⁴⁸ Vgl. RÖDLER/RÖDLER/MÜLLER (2003), S. 38.

⁴⁹ Vgl. RÖDLER/RÖDLER/MÜLLER (2003), S. 38 f.

⁵⁰ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 90.

⁵¹ Vgl. HOFFSCHRÖER/BERNHARD (2003), S. 240 f.

selbstständig handeln dürfen. Daher lohnt es sich, mit gezielten Maßnahmen die Motivation der Mitarbeiter zu fördern.⁵²

Beispiele für strategische Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive sind:

- Anteil qualifizierter Facharbeiter erhöhen,
- Fremdsprachenbeherrschung steigern,
- Wissen verfügbar machen,
- akzeptierte Beförderungsmodelle entwickeln und implementieren,
- Internationalisierung der Mitarbeiter verankern.⁵³

Es geht vielmehr darum, möglichst flexible, gut ausgebildete Mitarbeiter zu beschäftigen, die sowohl die Fähigkeiten als auch die Bereitschaft zur laufenden Verbesserung bereits vorhandener Produkte und Entwicklung neuer Produkte aufweisen. Nur dann ist es möglich, dass ein Unternehmen zunehmend den Kundenansprüchen gerecht werden kann. Dies betrifft vor allem Mitarbeiter, die in direkter Verbindung mit den Kunden stehen. Aufgrund wachsender Arbeitsteilung und Spezialisierung hat das Management weniger direkten Draht zum Kunden, wodurch das zu Entscheidungen führen kann, die nicht im Sinne einer Kundenorientierung sind. Das Know-how der Mitarbeiter ist zu nutzen und durch geeignete Maßnahmen zu entwickeln.⁵⁴

Die Kennzahlenstruktur der Mitarbeiterperspektive lässt sich wie folgt darstellen:

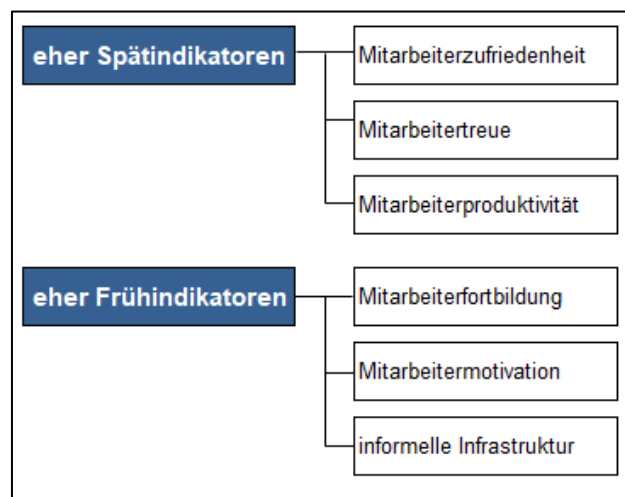


Abbildung 5: Die Kennzahlenstruktur der Mitarbeiterperspektive, Quelle: FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 166.

⁵² Vgl. KUMPF (2001), S. 21 f.

⁵³ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2016), S. 56 f.

⁵⁴ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 167.

Folgende Kennzahlen, die Spätindikatoren darstellen, können Mitarbeiterpotentiale unterstützen:

Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit kann durch unterschiedliche Maßnahmen gefördert werden, beruht aber auf Vertrauen und Wertschätzung füreinander. Die Zufriedenheit wird durch die Übertragung von Verantwortung und die Leistungsanerkennung entscheidend beeinflusst. Diese beiden Faktoren werden vom allgemeinen Arbeitsklima im Unternehmen sowie vom Mitarbeiterpotential unterstützt. Die oft in diesem Zusammenhang genannte Arbeitsmoral ist Folge der Mitarbeiterzufriedenheit und führt zu erhöhter Produktivität. Zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit empfehlen sich:

- anonyme Umfragen,
- die durchschnittliche Anzahl der Krankenstandstage,
- die Bereitschaft zu unbezahlten Überstunden,
- die Steigerung von Stellenbewerbungen aus dem Bekanntenkreis von Mitarbeitern.⁵⁵

Anonyme Umfragen können folgende Elemente beinhalten:

- Mitbestimmung bei Entscheidungen,
- Anerkennung der Leistungen,
- Zugriff auf notwendige Informationen,
- Unterstützung durch die Personalabteilung,
- Aktive Ermutigung zu Kreativität und Initiative,
- Allgemeine Zufriedenheit mit dem Unternehmen.⁵⁶

Mitarbeiterloyalität bzw. Mitarbeitertreue

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist ein gravierender Kostenfaktor und kann infolgedessen das Unternehmensergebnis beträchtlich beeinflussen. Dennoch sollte der Kostenfaktor nicht allein betrachtet werden. Viel wichtiger ist der Erfahrungs- und Kenntnisschatz langjähriger Mitarbeiter. Mittels folgender Kennzahlen kann man die Mitarbeiterloyalität messen:

- Durchschnittliche Firmenzugehörigkeit in Jahren,
- Kündigungsquote bei den innerhalb der letzten fünf Jahre eingestellten Mitarbeitern,
- Anteil der Mitarbeiter, die Mitgesellschafter sind.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. FRIEDAG/SCHMDT (2002), S. 168.

⁵⁶ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 124.

⁵⁷ Vgl. FRIEDAG/SCHMDT (2002), S. 168 f.

Mitarbeiterproduktivität (Umsatz/Mitarbeiter)

Die Mitarbeiterproduktivität ist umso höher, je zufriedener die Mitarbeiter sind und je mehr ihr Potential verbessert und genutzt werden kann. Die Kennzahlen zur personenbezogenen Produktionsmessung stellen ein schwieriges Thema dar. Kaum jemand wagt es, die Anzahl der täglichen Buchungen pro Mitarbeiter zu erfassen. Folgende Kennzahlen zur Messung der Mitarbeiterproduktivität wären möglich:

- Sprachkenntnisse des Vertriebs,
- Gewonnene Prozesse vor dem Arbeitsgericht (Kennzahl für das Potential der Personalabteilung),
- Rückgang der Reklamationen.⁵⁸

Jedoch soll die Lern- und Entwicklungsperspektive ebenso Frühindikatoren umfassen, zu denen folgende gezählt werden können:

Fort- und Weiterbildung

In unserer schnelllebigen Zeit ist permanente Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeiter unerlässlich. Die Fort- und Weiterbildungen zu unterstützen, ist eine wichtige Führungsaufgabe. In Unternehmen soll genau diskutiert werden, welche Fortbildungsmaßnahmen auf welchen Arbeitsebenen notwendig sind, damit die Unternehmensstrategie optimal unterstützt werden kann. Hierzu ist die Erstellung einer Mitarbeiter-Kompetenz-Analyse empfehlenswert, die einander IST- und SOLL-Zustand gegenüberstellt und so vorhandene Defizite erkennbar macht.⁵⁹

Die Notwendigkeit von Fort- und Weiterbildungen sollte aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden. Einerseits soll das erforderliche Niveau der Fort- und Weiterbildung erhoben werden. Andererseits sollte der Prozentsatz an Mitarbeitern ermittelt werden, für die eine Weiterbildung notwendig ist. Wenn der Grad an notwendigen Mitarbeiterweiterbildungen niedrig ist, so wäre eine normale Schulung zur Aufrechterhaltung der Personalpotentiale ausreichend. In diesem Fall hätte Fort- und Weiterbildung wahrscheinlich nicht genügend Priorität, um in die Balanced Scorecard aufgenommen zu werden.⁶⁰

Mitarbeitermotivation

Mitarbeiterzufriedenheit und gut ausgebildete Mitarbeiter aufgrund regelmäßiger Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen sind zwar grundlegend, reichen alleine jedoch nicht aus. Ohne Motivation kann das Mitarbeiterpotential nicht ausreichend genutzt werden. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen will sein Bestes geben, sofern man ihm genügend

⁵⁸ Vgl. FRIEDAG/SCHMDT (2002), S. 169 f.

⁵⁹ Vgl. FRIEDAG/SCHMDT (2002), S. 170 f.

⁶⁰ Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 127.

Entfaltungsspielraum lässt. Im Unternehmen soll eine Vertrauenskultur aufgebaut werden. Kennzahlen für die Mitarbeitermotivation können beispielsweise die Anzahl der Verbesserungsvorschläge oder die Teilnehmerquote beim Betriebsausflug sein.⁶¹

Informelle Infrastruktur des Unternehmens

Die informelle Infrastruktur ist in der heutigen Zeit ein entscheidender Produktionsfaktor. Das Internet beispielsweise bietet ein Potential an Informationen, das oft wenige Führungskräfte nutzen. Mit den Kennzahlen „Schnelligkeit von Abschlussberichten“ und „Abrufbarkeit verfügbarer Auswertungen“ kann die informelle Infrastruktur des Unternehmens gemessen werden.⁶²

2.2.5. Weitere Perspektiven

Die vier Perspektiven bilden relevante und grundlegende Sichtweisen eines Unternehmens ab. Jedoch sind diese nur als Anhaltspunkt anzusehen und nicht zwingend anzuwenden. Dies bedeutet, dass es sinnvoll sein kann, durchaus weitere Perspektiven in die Balanced Scorecard aufzunehmen, wenn es die unternehmensspezifischen Umstände erfordern. Dabei sind die branchen- und unternehmensspezifischen Gegebenheiten zu untersuchen. In der Literatur sind folgende zusätzliche Perspektiven angeführt:

Kommunikationsperspektive

Diese Perspektive ist vor allem in jenen Unternehmen relevant, in denen Beziehungsgeflechte eine große Rolle spielen. Dies können beispielsweise Beziehungen zu Lieferanten oder Zwischenhändlern und strategische Partnerschaften sein. Sie können sich auf Prozessabläufe und die Kundenzufriedenheit beziehen bzw. diese Perspektiven beeinflussen. Aus diesem Grund gilt es zu untersuchen, wie die Kommunikation ausgewählter Beziehungsmuster aussehen soll, um die Ziele der Prozess- sowie der Kundenperspektive zu erreichen.⁶³

Umweltperspektive

Die Umweltperspektive wird unter anderem aufgrund der verschärften Umweltgesetze in Zukunft bedeutender werden. Dieser Umstand erfordert, die eigenen Prozessabläufe so umweltkonform wie möglich zu gestalten. Dies führt zu einer höheren Rechtssicherheit sowie zu einem Kosten-Einsparungspotenzial, das gegenwärtig oftmals unterschätzt wird. Zudem nimmt das Umweltbewusstsein in der Gesellschaft und somit bei den Kunden stetig zu, jedoch oftmals ohne einen eigenen Verzicht leisten zu wollen. Das bedeutet, dass Unternehmen hinsichtlich Umweltfreundlichkeit nicht das Angebotssortiment reduzieren, aber dennoch

⁶¹ Vgl. FRIEDAG/SCHMDT (2002), S. 171 f.

⁶² Vgl. FRIEDAG/SCHMDT (2002), S. 174 f.

⁶³ Vgl. RÜTH (2004), S. 35 f.

Produkte mit hohem Umweltstandards anbieten sollen. Das Bedürfnis der Kunden nach ökologischer Nachhaltigkeit hat Einfluss auf die Prozessperspektive vom Innovationsprozess bis hin zu den internen Betriebsprozessen im Unternehmen, auf die Lern- und Entwicklungsperspektive, die Finanzperspektive sowie auf die Kundenperspektive. Die Umweltperspektive beeinflusst somit alle vier grundsätzlichen Perspektiven direkt oder indirekt über verschiedene Rückkopplungsmechanismen.⁶⁴

Rohstoffperspektive

Diese Perspektive kann für Organisationen strategischen Einfluss haben, bei denen ein bestimmter Rohstoff grundlegend für den Unternehmenserfolg ist. Ziel dieser Perspektive ist die Sicherstellung der zukünftigen Rohstoffversorgung. Als Maßgröße kann hier der jeweilige Rohstoffpreis herangezogen werden.⁶⁵

Forschungs- und Entwicklungsperspektive

Diese Perspektive ist vor allem für jene wissensintensiven Sektoren relevant, bei denen Forschung und Entwicklung zu den Erfolgsfaktoren zählen. Aber auch für Unternehmen, die einen wesentlichen technologischen Fortschritt versäumt haben, kann diese Perspektive für den strategischen Erfolg erforderlich sein. Strategische Ziele innerhalb dieser Perspektive können beispielsweise effiziente Forschungs- und Entwicklungsprozesse sein.⁶⁶

Die Relevanz von Forschungs- und Entwicklungsthemen zeigt die Studie „Management Tools & Trends 2015“ von DARRELL RIGBY und BARBARA BILODEAU auf. Die Studie hat ergeben, dass 83 Prozent der europäischen Unternehmen zustimmen, dass Innovationen für den zukünftigen langfristigen Erfolg relevanter als Kostenreduktion sind.⁶⁷

Lieferantenperspektive

Bei vielen Unternehmen gewinnt der Lieferant zunehmend an Bedeutung und wird oft zum strategischen Partner. Dies ist vor allem der Fall, wenn der Lieferant in die Produktionskette miteingebunden ist. Besonders im globalen Wettbewerb stehende Branchen betrachten Lieferanten als Teil der Prozesskette, von denen man gleichermaßen wie von den Kunden abhängt.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. RÜTH (2004), S. 36.

⁶⁵ Vgl. PROBST (2007), S. 156.

⁶⁶ Vgl. PROBST (2007), S. 157.

⁶⁷ Vgl. RIGBY/BILODEAU (2015), S. 4.

⁶⁸ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 199 f.

Sicherheitsperspektive

Gerade in der heutigen Zeit sind Informationstechnologien, die vor allem von Großunternehmen genutzt werden, ein unerlässliches Thema. Datensicherheit im Worldwide-Web kann in diesem Zusammenhang durchaus zu den strategischen Zielen zählen.⁶⁹

Kreditgeberperspektive

Speziell in Wachstumsphasen sind Unternehmen verstärkt auf Fremdkapital angewiesen, um Investitionen finanzieren zu können. Im Zuge der Kapitalbeschaffung sind Gespräche mit Banken erforderlich, welche die zukünftige Unternehmensausrichtung betreffen. Diese zukünftige Zielausrichtung kann am besten mittels der Balanced Scorecard veranschaulicht werden. Wenn sie die Kreditgeberperspektive enthält, erzeugt dies bei Banken und möglichen Investoren ein seriöses und vertrauenswürdiges Außenbild.⁷⁰

Sonstige Perspektiven, die für Unternehmen entscheidend sein können, sind die öffentliche Perspektive, die Informationsperspektive, die soziale Perspektive und die rechtliche Perspektive.⁷¹

Abschließend ist zu erwähnen, dass es wichtig ist, zusätzliche Perspektiven in kausalem Zusammenhang mit der gesamten Balanced Scorecard und nicht losgelöst von anderen Perspektiven zu betrachten. Durch diese weiteren Perspektiven versucht man, die Balanced Scorecard an unternehmensspezifische Problemstellungen anzupassen. Zur Konkretisierung dieser unternehmensspezifischen Perspektiven sollen folgende Fragen im Unternehmen ausgearbeitet bzw. abgearbeitet werden:

- Auf welche Felder will das Unternehmen seine Aktivitäten ausgehend von der Vision und Mission konzentrieren?
- Was sind die übergeordneten Ordnungsprinzipien, an denen ein Unternehmen sein Handeln für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Kooperationspartner und Öffentlichkeit ausrichten soll?
- Wie lauten die Erfolgskriterien, die für die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens essenziell sind?
- An welchen Handlungsdimensionen sollen sich Führungskräfte und Mitarbeiter primär richten, um die Effektivität und den Nutzen ihrer Leistungsbeiträge bemessen zu können?⁷²

⁶⁹ Vgl. PROBST (2007), S. 157.

⁷⁰ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 200 f.

⁷¹ Vgl. PROBST (2007), S. 156 ff.

⁷² Vgl. GUNNAR (2001), S. 20 ff.

Nach den Betrachtungen zu den grundlegenden theoretischen Aspekten und den Eckpfeilern der Planung einer Balanced Scorecard soll im Folgenden der Fokus auf die praktische Entwicklung gelegt werden.

2.3. Vorstellung der Perspektiven eines Automotive-Zulieferers

Ein Beispiel für ein Industrieunternehmen, welches eine Balanced Scorecard mit allen Perspektiven entwickelt hat, wird nachfolgend kurz dargestellt. Es ist ein Unternehmen aus der Automotive-Industrie, das insgesamt 100 Mitarbeiter beschäftigt. Es produziert schwingungsdämpfende Elemente für Dieselmotoren, die in LKWs, Schiffen und in Kraftwerken eingebaut werden. Die Produktion von Dieselmotoren für LKWs wird weltweit voraussichtlich nicht stark wachsen. Dies gilt vor allem für den europäischen Markt, auf dem das Unternehmen Marktführer ist. Aus diesem Grund wird versucht, den Markt in den Vereinigten Staaten zu erobern. Die Entwicklung in der Automotive-Industrie schreitet rasant voran: Neue Motorkonzeptionen und integrierte Zusatzfunktionen sind nur beispielhafte Entwicklungen in der Automotive-Branche. Um mit der Konkurrenz am Markt mithalten zu können, muss die Entwicklung aktiv mitgestaltet werden.⁷³

Im Beispielunternehmen wurden folgende strategische Grundlagen definiert:

- Mission:** Good vibrations mit XYZ
Vision: Weltmarktführer für Schwingungstechnik
Strategien: Umsatzverdoppelung in vier Jahren
50 Prozent Umsatzanteil von neuen Produkten⁷⁴

Ausgehend von der Mission, Vision und den Strategien wurden in jeder Perspektive strategische Ziele sowie die Kennzahlen zur Erreichung dieser Ziele festgelegt. Daraus ergeben sich in der Balanced Scorecard folgende Perspektiven:

Finanzperspektive:

Strategisches Ziel: Wachstum mit neuen Produkten

Erläuterung: Das Ziel einer Umsatzverdoppelung in vier Jahren bei einem Anteil von 50 Prozent neuer Produkte wird mit dieser Kennzahl angesteuert. Hier wird die Orientierung durch Meilensteine abgesteckt.

Kennzahl: Die prozentuale Veränderung des Umsatzes mit neuen Produkten⁷⁵

⁷³ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 79 f.

⁷⁴ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 127.

⁷⁵ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 192 f.

Kundenperspektive:

Strategisches Ziel: Wachstum des Marktanteils an Dieselmotoren-Schwingungstechnik

Erläuterung: Obwohl man sich langfristig nach neuen Motorenkonzepten orientieren wird, sind die klassischen Produkte zur Vermeidung von Motorenschwingungen die derzeitigen Cash-cows. Das bisherige Umsatzwachstum kann nur beibehalten werden, wenn geografisch neue Märkte erschlossen und neue Kundengruppen akquiriert werden, die bisher von Mitbewerbern beliefert worden sind.

Kennzahl: Der weltweite Marktanteil an Dieselmotoren-Schwingungstechnik⁷⁶

Interne Prozessperspektive:

Strategisches Ziel: Erhöhung des Automatisierungsgrades

Erläuterung: Eine Umsatzverdopplung in vier Jahren ist nur bei systematischer Erhöhung des Automatisierungsgrades umsetzbar. Dies ist sowohl zur Steigerung der Produktivität als auch der Prozesssicherheit und der Qualität erforderlich.

Kennzahl: Der prozentuale Anteil des Buchwertes der automatisierten Technik am Buchwert der Maschinen und technischen Anlagen insgesamt⁷⁷

Mitarbeiterperspektive:

Strategisches Ziel: Teamübergreifende technische Schulungen

Erläuterung: Der Schulungsansatz wurde hier auf übergreifende Teamschulungen bezogen, damit Synergieeffekte zwischen den Teilnehmern aus unterschiedlichen Arbeitsgruppen, aber auch die Verbesserung der Verbundenheit, der Kommunikation aller Mitarbeiter untereinander genutzt werden.

Kennzahl: Anteil der Schulungsmaßnahmen, an denen Teilnehmer aus mindestens drei Teams teilnehmen⁷⁸

⁷⁶ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 127 f.

⁷⁷ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 155.

⁷⁸ Vgl. FRIEDAG/SCHMIDT (2002), S. 177 f.

2.4. Entwicklung der Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard kann auf unterschiedliche Unternehmensbereiche abgestimmt entwickelt werden. Je mehr Unternehmensbereiche in einer Organisation existieren, desto wichtiger ist die Abstimmung der einzelnen Systeme untereinander. Eine Balanced Scorecard kann für drei unterschiedliche Ebenen erstellt werden:⁷⁹

Unternehmensebene:	Unternehmens-Balanced Scorecard
Geschäftsbereichsebene:	Geschäftsbereichs-Balanced Scorecard
Funktionsbereichsebene:	Funktional-Balanced Scorecard

Tabelle 2: Ebene einer Balanced Scorecard,
Quelle: eigene Darstellung.

Durch eine Balanced Scorecard sollen nicht völlig neue Kennzahlen entwickelt werden, vielmehr steht der Anstoß des Entwicklungsprozesses im Vordergrund.⁸⁰

Die Entwicklung einer Balanced Scorecard besteht aus folgenden Arbeitsphasen:

- Das Leitbild bildet den Ausgangspunkt bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard. Darin vereinen sich die Elemente aus Unternehmensphilosophie, Vision, Mission und Werte einer Organisation. Es beschreibt die angestrebte Identität eines Unternehmens.
- In einem zweiten Schritt ist die Strategie festzulegen. Sie muss aus dem Leitbild abgeleitet werden. Die Strategie definiert, wie Vision, Mission und die Werte realisiert werden können. Eine Strategie besteht aus strategischen Stoßrichtungen und strategischen Zielen. Dieser Prozess und die Abstimmung der strategischen Ziele sollten zentral und auf höchster Unternehmensebene erarbeitet werden.
- Ausgehend von den strategischen Stoßrichtungen werden die Scorecard-Perspektiven sowie die strategischen Ziele für die ausgewählten Perspektiven abgeleitet, die wiederum Kern- und Ausgangspunkt der Balanced Scorecard darstellen.
- Im nächsten Schritt sind die dazugehörigen Kennzahlen und Zielwerte zu definieren. Die Kennzahlen in einer Balanced Scorecard lassen sich in „Spätindikatoren“, auch „Ergebniskennzahlen“ genannt, und „Frühindikatoren“, sogenannte „Leistungstreiber“, untergliedern.⁸¹

⁷⁹ Vgl. PREIßNER (2011), S. 54.

⁸⁰ Vgl. HOFFSCHRÖER/BERNHARD (2003), S. 221.

⁸¹ Vgl. HOFFSCHRÖER/BERNHARD (2003), S. 207 ff.

Grafisch lassen sich die Arbeitsphasen folgendermaßen darstellen:

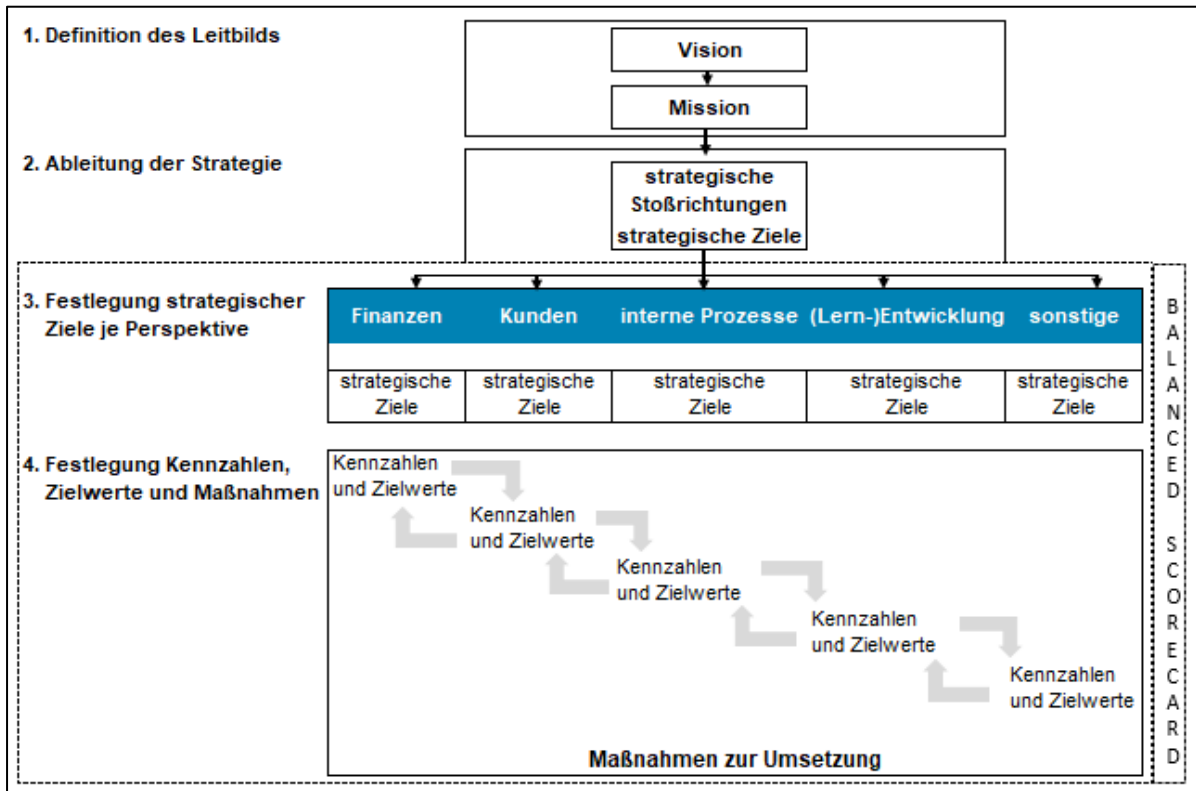


Abbildung 6: Entwicklung einer Balanced Scorecard,
Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der oben angeführten Grafik ersichtlich, sind die ersten beiden Prozessschritte für die Entwicklung einer Balanced Scorecard

- Definition des Leitbilds (Vision, Mission) und
- Ableitung der Strategie (strategische Stoßrichtungen, strategische Ziele) erforderlich.

In der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG wurden diese Prozessschritte für das laufende Geschäftsjahr erhoben und schriftlich festgelegt. Die Ergebnisse dieser Prozessschritte werden im Kapitel 3.1.⁸² näher erläutert.

Im Rahmen der Masterarbeit werden vor allem die Prozessschritte drei bis sechs in den Fokus gestellt und in den nachfolgenden Kapiteln noch genauer theoretisch behandelt:

- Festlegung strategischer Ziele je Perspektive,
- Festlegung von Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmen.

⁸² Kapitel 3.1. Mission, Vision, Strategie, Werte des Unternehmens, S. 37-39.

2.4.1. Festlegung strategischer Ziele je Perspektive

Um zielorientiert führen zu können, benötigt man zu Beginn klar definierte Ziele. Unter „Zielen“ versteht man zentrale Leitlinien, die das Handeln der Führungskräfte sowie von Ausführenden beeinflussen. Der Balanced Scorecard-Prozess zwingt zur Konkretisierung von Zielen innerhalb der Balanced Scorecard-Perspektiven und leitet daraus die strategischen Ziele ab. Die Balanced Scorecard veranschaulicht das strategische Zielsystem des Unternehmens. Hierbei geht es vor allem um die Dokumentation von ausgewählten Erfolgsfaktoren, die zum Wettbewerbserfolg des betrachteten Bereichs bzw. der Perspektive führen. Zu beachten ist, dass es Erfolgsfaktoren gibt, die von Unternehmen gegenüber der Konkurrenz zufriedenstellend umgesetzt werden und nicht weiter forciert werden müssen, solange kein strategischer Fokus daraufgelegt wird. Hier handelt es sich vielmehr um eine Grundvoraussetzung des Geschäftes, die nicht zu einer grundsätzlichen Positionierung im Wettbewerb führt. Andere Faktoren positionieren die Organisation im Vergleich zum Markt. Diese Differenzierungsmerkmale gilt es gegenüber dem Wettbewerb zu verteidigen. Eine Unterscheidung von Standardanforderungen und Erfolgspotenzialen ist Voraussetzung für ein erfolgreiches strategisches Management. Die Strategie sowie die daraus abgeleiteten Ziele der Perspektiven müssen verbal erklärbar sein, um verstanden zu werden.⁸³

Die Sammlung strategischer Ziele sollte mit der Führungsebene erfolgen. Die Kunst besteht darin, die für die Strategieumsetzung wesentlichen Ziele zu erfassen und auf eine überschaubare Größe zu verringern. Alle Führungskräfte sollten sich darüber einig sein, welche strategischen Ziele das Unternehmen erreichen soll. Der Zeitrahmen für die Zielsetzung umfasst fünf bis zehn Jahre oder mehr.⁸⁴

2.4.2. Festlegung Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen

Kennzahlen, auch „Messgrößen“ genannt, spielen laut HORVÁTH & PARTNERS eine Schlüsselrolle in einer Balanced Scorecard. Sie drücken die strategischen Ziele der Balanced Scorecard klar und unmissverständlich aus und machen die Strategien messbar. Durch den Aufbau eines ausgewogenen Zielsystems entsteht folglich auch ein ausgewogenes Kennzahlensystem. Für eine eindeutige Beurteilung der Zielerreichung sollten für jedes strategische Ziel nicht mehr als zwei, in seltenen Fällen drei Kennzahlen bestimmt werden. Die Ableitungen von Kennzahlen sind sinngemäß von den jeweils beteiligten Führungskräften durchzuführen.

⁸³ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2016), S. 44 ff.

⁸⁴ Vgl. RÜTH (2004), S. 60.

Folgende wesentliche Fragen müssen für die Auswahl von geeigneten Messgrößen gestellt werden:

- Kann an der Kennzahl die Erreichung des gewünschten Ziels abgelesen werden?
- Wird mit der Kennzahl das Mitarbeiterverhalten in die richtige Richtung beeinflusst?
- Wie gut bildet die Kennzahl das betreffende Ziel ab?
- Wird eine prinzipielle Erhebbarkeit der Kennzahlen gewährleistet?
- Ist eine eindeutige Interpretation der Kennzahl möglich?
- Ist die Kennzahl kurzfristig (ein Jahr) oder nur langfristig (>2 Jahre) beeinflussbar?⁸⁵

Nach Festlegung der geeigneten Kennzahl bzw. der geeigneten Kennzahlen sind die Zielwerte zu bestimmen. Diese sollten anspruchsvoll, ehrgeizig, aber realistisch erreichbar sein. Speziell für die strategischen Ziele der Finanzperspektiven liegen oft konkrete Zielvorgaben vor, die in die Balanced Scorecard übernommen werden müssen. Für andere strategische Ziele sind Zielwerte zu den Kennzahlen noch festzulegen. Mittels der Festlegung von Zielwerten erreicht man die Zustimmung und vor allem die Akzeptanz der Verantwortlichen für die Ziele und ermöglicht die Übernahmen in Zielvereinbarungssysteme. Folgende Schritte sind für die Festlegung von Zielwerten zu beachten:

- Vergleichsbasis schaffen,
- Zeitverläufe berücksichtigen,
- Schwellenwerte definieren,
- Zielwerte dokumentieren.⁸⁶

Nach Definition der strategischen Ziele, der Kennzahlen und der Zielwerte erfolgt die Feinplanung. Es gilt nun, die Ziele umzusetzen und die Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten zu verbinden. Es gibt letztendlich Ziele für Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Gruppenleiter bis hin zu den Zielen für Sachbearbeiter.⁸⁷

2.4.3. Erstellung einer Ursachen-/Wirkungskette

Eine gute Balanced Scorecard stellt die Unternehmensstrategie anhand einer Kette von Ursachen und Wirkungen dar. Dabei werden die Ursachen und Wirkungen der festgelegten Kennzahlen jeder Perspektive veranschaulicht und die Beziehung zwischen den Zielen der Perspektiven wird verdeutlicht. Aufgrund dessen kann die Strategie gesteuert und bewertet werden. Jede Kennzahlenveränderung in einer Perspektive führt zu einer Änderung in einer anderen Perspektive. Dies setzt umso mehr eine sorgfältige Planung voraus. Jede Kennzahl

⁸⁵ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2016), S. 57 ff.

⁸⁶ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2016), S. 238 ff.

⁸⁷ Vgl. PROBST (2007), S. 160 f.

der Balanced Scorecard sollte Teil der Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen sein, damit die Bedeutung der Unternehmensstrategie vermittelt wird.⁸⁸

Die Kette von Ursache und Wirkung, englisch „Strategy Map“, sollte sich durch alle festgelegten Perspektiven der Balanced Scorecard ziehen, um dadurch eine systematische Darstellung der Strategien zu ermöglichen. Durch die Strategy Map wird ein Rahmengerüst geschaffen, das die Strategie verständlich macht und die Basis zur effektiven Implementierung der Strategie darstellt.⁸⁹

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie sich das Fachwissen der Mitarbeiter auf die anderen Perspektiven auswirken kann:

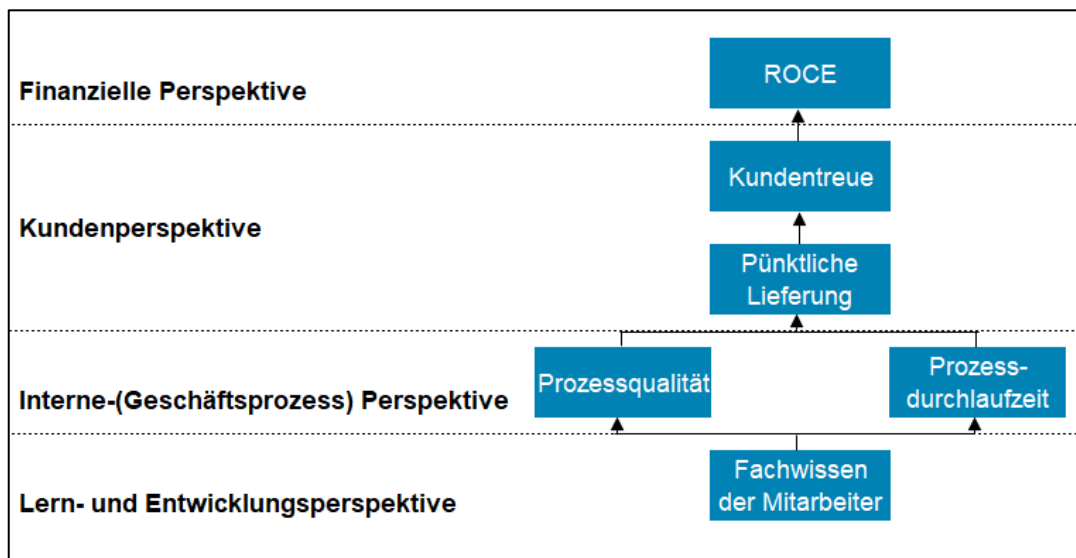


Abbildung 7: Ursache-/Wirkungskette in der BSC,
Quelle: KAPLAN/NORTON (1997), S. 29 (leicht modifiziert).

Die Ursache-/Wirkungskette ist von der spezifischen Unternehmensstrategie abhängig und unternehmensspezifisch auszugestalten. Ziel ist es, die Wechselwirkung der nicht-finanziellen sowie finanziellen Kennzahlen aufzudecken. Somit werden komplizierte Sachverhalte nachvollziehbar abgebildet und es wird ermöglicht, die Strategie über alle Unternehmensebenen hinweg verständlich zu machen und zu kommunizieren.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. BÖHNISCH/KRENNHUBER (2001), S. 85 ff.

⁸⁹ Vgl. KAPLAN/NORTON (2001), S. 65.

⁹⁰ Vgl. NEßLER/FISCHER (2013), S. 53.

3. Strategische Grundlagen des Unternehmens

3.1. Mission, Vision, Strategie und Werte des Unternehmens

Die strategischen Grundlagen der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG - bestehend aus Mission, Vision, Strategie und Werte - wurden erstmals im März Jahr 2016 durch interne und externe Analysen erhoben. Nun werden sie jährlich vor der sogenannten „Strategieklausur“ auf ihre Gültigkeit überprüft und an die aktuelle Unternehmenssituation angepasst. Im Folgenden werden die Mission, Vision, Strategie und Werte der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG erläutert, die aus dem unternehmensinternen Flyer entnommen wurden. Damit diese strategischen Grundlagen besser verstanden werden und sich im Bewusstsein jedes Mitarbeiters verankern, werden sie durch eine grafische Darstellung unterstützt.



Abbildung 8: Mission in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG, Quelle: eigene Darstellung.

„Unsere Mission: Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG steht für höchst anspruchsvolle Schmiedeteile für die Luftfahrt- und Energieindustrie. Um für unsere Kunden die Komplexität und Risiken der Lieferkette zu reduzieren, setzen wir auf ein ganzheitliches Angebot bestehend aus Auslegen, Schmieden, Wärmebehandlung und Vor- bzw. Fertigbearbeitung. Die professionelle Planung und Steuerung unserer Produktionsschritte zeichnen uns aus.“



Abbildung 9: Vision in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG, Quelle: eigene Darstellung.

„Unsere Vision: Wir sind führend hinsichtlich Qualität und Liefertreue bei komplexen vor- und fertiggearbeiteten Schmiedeteilen und sind als anerkannter Lieferant in jedem bedeutenden Flugzeugprogramm vertreten.“



Abbildung 10: Leitsätze in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG, Quelle: eigene Darstellung.

„Unsere Leitsätze:

- Wir fokussieren uns auf die herausfordernden Produkte unserer Kunden,
- Wir bauen unser Angebot weiter in Richtung fertigbearbeiteter Teile aus,
- Wir nutzen den konzernweiten Wissensaustausch hinsichtlich Vormaterial und Know-how,
- Wir optimieren unsere Prozesse und Produktionsabläufe ständig,
- Wir lernen ständig dazu und bauen unser Werkstoff- und Anwendungswissen weiter aus.“

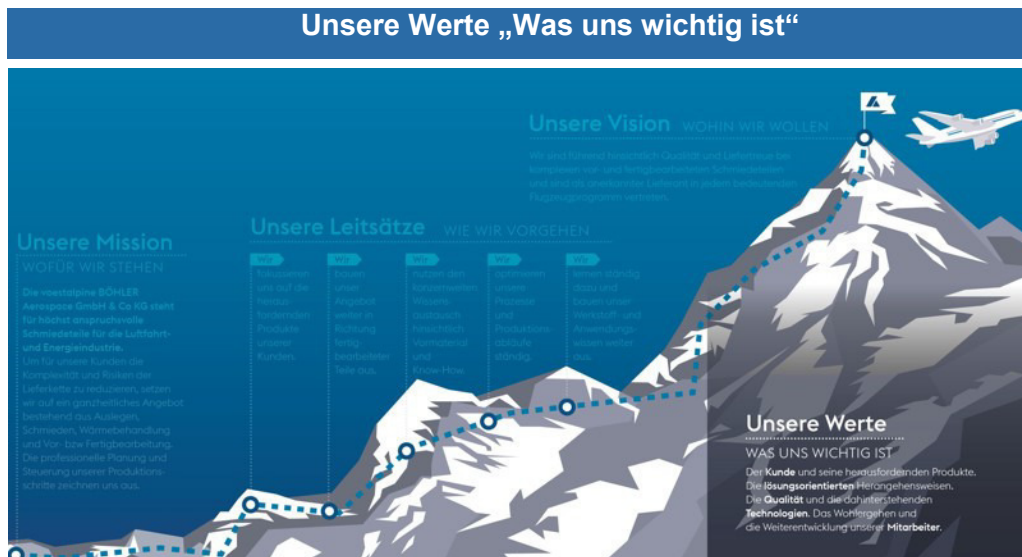


Abbildung 11: Werte in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG, Quelle: eigene Darstellung.

„Unsere Werte:

- *Der Kunde und seine herausfordernden Produkte,*
- *Die lösungsorientierten Herangehensweisen,*
- *Die Qualität und die dahinterstehenden Technologien,*
- *Das Wohlergehen und die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter.“*

Die strategischen Grundlagen des Unternehmens sind die Basis für die Entwicklung einer Balanced Scorecard in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG. Aufgrund der festgelegten strategischen Grundlagen (Mission, Vision, Strategie und Werte) durch die Geschäftsführung im Geschäftsjahr 2016 sind die ersten zwei Arbeitsschritte „1. Definition des Leitbilds“ und „2. Ableitung der Strategie“ für die Entwicklung der Balanced Scorecard in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG als fertig erarbeitet anzusehen.

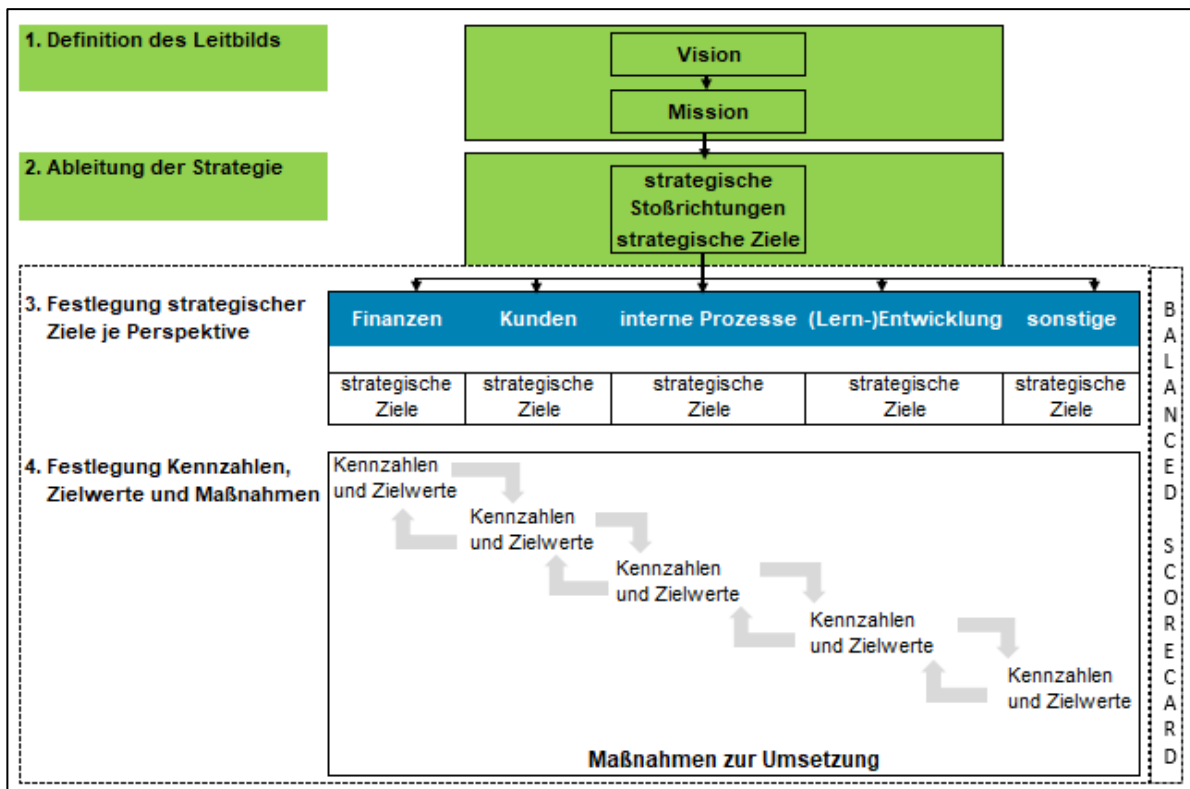


Abbildung 12: strategische Grundlagen,
Quelle: eigene Darstellung.

3.2. Strategieprozess des Unternehmens

Im Kooperationsunternehmen wurde ein Strategieprozess eingeleitet. Der Prozesseigner des Strategieprozesses ist der technische Geschäftsführer, die Prozessverantwortliche ist die Leiterin der Abteilung „Unternehmensentwicklung“ in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG. Diese Abteilung wurde im Geschäftsjahr 2016 erstmals eingerichtet.

Der Strategieprozess untergliedert sich in drei Teilbereiche und läuft folgendermaßen ab:

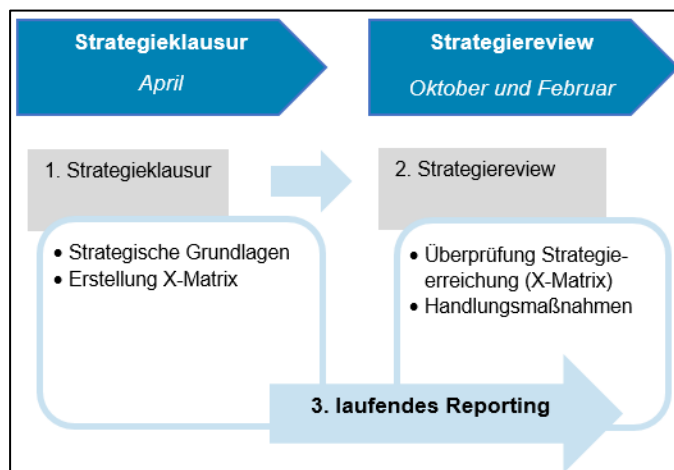


Abbildung 13: Strategieprozess der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG,
Quelle: eigene Darstellung.

1. Strategieklausur

Die sogenannte „Strategieklausur“ findet jährlich einmal im Mai statt. Darunter ist ein Strategie-Workshop zu verstehen, der von der Abteilung „Unternehmensentwicklung“ gemeinsam mit der Geschäftsführung und der ersten Bereichsebene durchgeführt wird. Dabei werden die Unternehmensziele und Projekte festgelegt, die in den nächsten ein bis zwei Jahren erreicht werden sollen. Nach der Strategieklausur werden die Unternehmensziele angepasst und die neuen strategischen Projekte festgelegt und in die X-Matrix übernommen. Die Inhalte der X-Matrix stellen das Unternehmen zum Zeitpunkt ihrer letzten Aktualisierung dar und sind als reine „Momentaufnahme“ zu betrachten.

2. Strategiereviews

Die Strategiereviews finden zweimal im Jahr, im Oktober sowie im Februar vor Geschäftsjahresende (31. März) statt. Hier kommt es zu einer Überprüfung und Anpassung der strategischen Grundlagen (Vision, Mission, Leitsätze und der Werte) der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG. Im Zuge des Strategiereviews erfolgt eine interne Analyse, wobei die in der Vergangenheit liegenden Monate des aktuellen Geschäftsjahres ausgewertet werden. Des Weiteren wird eine externe Analyse durchgeführt. Dabei werden die Entwicklungen der Märkte, Kunden sowie Lieferanten untersucht. Diese Informationen fließen dementsprechend in die strategischen Grundlagen der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG mit ein. Sowohl bei der internen als auch der externen Analyse wird das strategische Instrument, die SWOT-Analyse, eingesetzt. Zukünftig sollen Kontextanalyse und Stakeholderanalyse als Instrumente im Zuge des strategischen Analyseprozesses zum Einsatz kommen.

Im Strategiereview erfolgt eine Beurteilung der Zielerreichung der Projekte, die in der X-Matrix eingetragen sind. Ergebnis des Strategiereviews sind die Aktualisierung der strategischen Grundlagen sowie der X-Matrix und Ableitung von Maßnahmen zur Zielerreichung.

Das Strategiereview wird gemeinsam mit der Geschäftsführung und der ersten Bereichsebene durchgeführt. Das Aufbereiten der Daten obliegt der Leitung der Abteilung „Unternehmensentwicklung“.

3. laufendes Reporting

Ein Reporting wird laufend vom Prozessverantwortlichen, der Abteilung „Unternehmensentwicklung“, betrieben. Es wird ein monatliches Multiprojektcontrolling durchgeführt, bei dem jedes strategische Projekt der X-Matrix auf ihren Fortschritt überprüft und somit überwacht wird. Der gesammelte Fortschrittsbericht wird einmal im Monat an die Geschäftsführung im Zuge des Projektsteuerungskreises berichtet. Zusätzlich dazu werden

die Kennzahlen der strategisch relevanten Prozesse durch den Prozessmanager monatlich gemessen und ebenfalls an die Geschäftsführung berichtet. Das monatliche Multiprojektcontrolling und der Status aller Prozesse werden zu den Stichtagen im Mai, Oktober und Februar erhoben und in der X-Matrix aktualisiert.

3.3. Beschreibung der X-Matrix

Die X-Matrix wurde erstmals im Jahr 2016 in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG eingeführt und seither als strategisches Managementsystem eingesetzt. Die X-Matrix wird laufend jeweils nach der Strategieklausur im Mai sowie nach den beiden Strategiereviews im Oktober sowie im Februar an die aktuellen Gegebenheiten angepasst. Die X-Matrix stellt alle laufenden Projekte und die strategisch relevanten Prozesse dar, welche die Erreichung der Strategien unterstützen müssen. Die X-Matrix wird als Dokument auf A3 ausgedruckt und an die Teilnehmer der Strategieklausur, in der Regel der ersten Bereichsebene inklusive der Geschäftsführung, verteilt. In der X-Matrix werden folgende vier Teilbereiche dargestellt:

- Strategische Stoßrichtungen bzw. Leitsätze,
- Unternehmensziele,
- Projekte,
- Prozesse.

Ausgehend von den strategischen Stoßrichtungen werden die Unternehmensziele in Form von finanziellen Kennzahlen wie beispielsweise geplanter Umsatz oder geplanter EBIT für die nächsten fünf Jahre fixiert. Basierend darauf werden die strategierelevanten Projekte und Prozesse im Unternehmen erhoben. Danach werden die für die Zukunft geplanten Projekte und Prozesse im Unternehmen auf ihre Strategieumsetzung und Auswirkung auf Unternehmensziele überprüft, welche dann in die X-Matrix übernommen werden. Die Verknüpfungen bzw. die Verbindungen der Strategien mit den Unternehmenszielen, Projekten und Prozessen sowie der Einfluss der einzelnen vier Teilbereiche untereinander werden ebenso in der X-Matrix veranschaulicht.

Ein strategierelevantes Projekt, welches in der X-Matrix dargestellt wird, ist beispielsweise das Projekt „Hammerschmiede“, dessen Ziel eine Umgestaltung des traditionellen Betriebs ist. Bis dato werden in der Produktion der sogenannten „Hammerschmiede“ alle Fertigungsschritte an den Anlagen und Maschinen manuell vorgenommen. Die gesamten Anlagen können derzeit nur durch hohen Einsatz von Personal bedient werden. Dies soll in Zukunft jedoch stärker automatisiert ablaufen, weshalb eine Reorganisation der gesamten Hammerschmiede notwendig ist. Dieses beispielhafte Projekt hat Einfluss auf folgende strategische Stoßrichtungen:

- Wir fokussieren uns auf die herausfordernden Produkte unserer Kunden,
- Wir optimieren unsere Prozesse und Produktionsabläufe ständig,
- Wir lernen ständig dazu und bauen unser Werkstoff- und Anwendungswissen weiter aus.“

Zusätzlich hat dieses Projekt Einfluss auf die Unternehmensziele „Umsatz“ und „EBIT in Prozent“ und ist nur durch den Prozess „Investitionen durchführen“ zu bewerkstelligen.

Ein Auszug aus der X-Matrix sieht wie folgt aus:


			Nummer	Name	Projektleiter	STATUS		
X	X	X	1	Hammerschmiede	Betriebsleiter XY		X	
			2	Projekt XY	Betriebsleiter XY			
<p>Wir fokussieren uns auf die herausfordernden Produkte unserer Kunden,</p> <p>Wir optimieren unsere Prozesse und Produktionsabläufe ständig,</p> <p>Wir lernen ständig dazu und bauen unser Werkstoff- und Anwendungswissen weiter aus.“</p>			<p>Projekte</p>  <p>Kennzahlen</p>				<p>Strategische Stoßrichtungen</p> <p>Prozesse</p> <p>4.4 Investitionsvorhaben managen / M. Mustermann</p>	
			Messwerte	Erhoben durch	ZIEL	STATUS / Forecast		
			Umsatz in m€	Geißler				
			EBIT in %	Geißler				

Abbildung 14: X-Matrix,
Quelle: eigene Darstellung.

Wie im Kapitel 1.1.⁹¹ beschrieben, erfüllt die X-Matrix nicht alle Anforderungen der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG, da sie folgende Mängel aufweist:

- Die X-Matrix erfasst nur die Projekte, die mit finanziellen Unternehmenszielen wie etwa Gewinn oder Rentabilität gemessen werden können. Kennzahlen, wie beispielsweise Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit, werden aktuell außer Acht gelassen. Jedoch leisten auch diese nicht-finanziellen Kennzahlen genauso einen wichtigen Beitrag zur Strategierealisierung.
- Des Weiteren finden sich in der X-Matrix derzeit veraltete Projekte, da die letzte Aktualisierung der X-Matrix im Mai 2016 stattgefunden hat.

⁹¹ Kapitel 1.1. Ausgangssituation, S. 1.

4. Entwicklung der Balanced Scorecard im Unternehmen

Der Anstoß zur Entwicklung einer Balanced Scorecard in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG kam von der Abteilung „Unternehmensentwicklung“ aufgrund des vorhandenen Bedarfs nach einem besseren Strategieinstrument. Da diese unternehmensspezifische Balanced Scorecard einen besseren Gesamtüberblick über die strategischen Ziele und die vorzunehmenden Maßnahmen zur Erreichung dieser Zielsetzungen liefert, ist beschlossen worden, diese im Zuge der vorliegenden Masterarbeit erarbeiten zu lassen.

4.1. Ausgangslage für die Erstellung der Balance Scorecard

Folgende Perspektiven innerhalb der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG wurden als strategierelevant erachtet:

- Finanzperspektive,
- Kundenperspektive,
- Interne Prozessperspektive,
- Lern- und Entwicklungsperspektive,
- Business-Developmentperspektive.

Die ausschließliche Berücksichtigung der klassischen vier Perspektiven Finanz-, Kunden-, interne Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive wurde für die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG als „nicht ausreichend“ erachtet. Diese vier Hauptperspektiven wurden um die Business-Developmentperspektive erweitert, da diese speziell für das Kooperationsunternehmen einen großen strategischen Stellenwert einnimmt. Im Unternehmen existiert die Abteilung „Business Development“, die mit einer Forschungs- und Entwicklungsperspektive gleichzustellen ist. Sie ist speziell für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder zuständig.

Anzumerken ist, dass die strategischen Ziele der Balanced Scorecard für die voestalpine BÖHLER Aerospace im Hinblick auf die nächsten ein bis drei Jahre definiert wurden. Die Auswahl der Kennzahlen ist so erfolgt, dass man jährlich den Fortschritt des strategischen Ziels messen kann.

4.2. Finanzperspektive

Als Interviewpartner für den Bereich der Finanzperspektive wurde der Abteilungsleiter für „Finanzen und Bilanzen“ ausgewählt. Schließlich liegt bei dieser Abteilung im Allgemeinen und bei der Person im Speziellen die Verantwortung für die quartalsweise Berichtserstattung, im Zuge derer die monatlichen, aber auch kumulierten Kennzahlen geliefert werden.

Der voestalpine-Konzern verfolgt das übergeordnete Konzernziel, „Weltmarktführer in allen Nischenbereichen“ zu sein. Diese übergeordnete Zielformulierung wird auf die einzelnen Tochterunternehmen heruntergebrochen und als verbindliche Richtlinie für jedes einzelne Unternehmen vorgegeben. Für das Kooperationsunternehmen, voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG gilt als Ziel Weltmarktführer in der Luftfahrtindustrie zu sein.

Die strategischen Ziele der Finanzperspektive lassen sich aus den Konzernvorgaben ableiten und sollen in den nächsten ein bis drei Jahren erreicht werden. Im Rahmen mehrerer Interviews hat man sich für folgende drei Ziele in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG entschieden:

4.2.1. Erreichung der Rendite-Zielwerte

Das erste finanzielle Ziel, das vom voestalpine-Konzern vorgegeben wird, ist die Erreichung der Rendite-Zielwerte. Diese spiegelt die langfristige Erwartung sowie die Anforderung der Eigentümer und der Fremdkapitalgeber wider. Über die Rendite lässt sich der unternehmerische Erfolg des Unternehmens wirksam abbilden. Dieser ist wiederum ein indirektes Indiz für die Qualität der Geschäftsführung. Durch die Verankerung des Rendite Zielwertes im Bewusstsein der Führungskräfte sowie aller Mitarbeiter sollen unter anderem Kostensenkungspotentiale gefunden werden.

Kennzahlen & Zielwerte **EBIT Marge, ROCE**

Die Erreichung der Rendite-Zielwerte soll mittels *EBIT Marge* gemessen werden. Diese soll laut Konzernvorgabe nachhaltig mindestens zwischen 8 und 10 Prozent liegen. Der Zielwert für die EBIT Marge der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG wurde mit höher als 10 Prozent jährlich festgelegt. Mit dieser vorgegebenen Kennzahl soll das strategische Ziel „Erreichung der Rendite-Zielwerte“ jährlich umgesetzt werden.

Das EBIT, kurz für „earnings before interests and taxes“, stellt eine operative Gewinngröße vor Zinsen und Steuern dar und entspricht dem Betriebsergebnis.⁹² Die

⁹² Vgl. BINDER/HÖGSDAL (2017), S. 59.

gewählte Kennzahl, EBIT Marge, ist das Verhältnis von EBIT zu Umsatz und liefert Informationen über die Rentabilität eines Unternehmens. Diese Kennzahl ist unabhängig vom Finanzergebnis, außerordentlichen Positionen und Steuern. Die EBIT Marge wird folgendermaßen berechnet:

$$\frac{EBIT \times 100}{Umsatz^{93}}$$

Auch die Kennzahl *ROCE*, Return on Capital Employed, gibt Auskunft über die Verzinsung des Unternehmenskapitals. Sie stellt dar, um wie viel Prozent sich das aufgenommene, verzinsliche Gesamtkapital durch das operative Geschäft verzinst hat. Das Capital Employed stellt die Summe von Sachanlagevermögen, immateriellen Anlagevermögen und Working Capital dar. Der ROCE lässt sich folgendermaßen berechnen:

$$\frac{EBIT}{\text{durchschnittliches Capital Employed}^{94}}$$

Der Zielwert für den ROCE der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG wurde mit größer gleich 10 Prozent jährlich festgelegt.

Maßnahmen

EBIT:

Die Renditesteigerung soll unter anderem durch Kosteneinsparungen erreicht werden. Kosteneinsparungspotentiale werden in einem gewissen Ausmaß im Lieferantenbereich, speziell beim Vormaterial, gesehen. Die Kosten für das Vormaterial betragen 50 Prozent vom Gesamtaufwand, wobei insbesondere Nickelbasis- und Titanlegierungen beschafft und weiterverarbeitet werden. Die Lieferanten für das zu beziehende Vormaterial sind durch den Kunden mit zumeist maximal ein bis zwei konkret definierten Unternehmen vorgegeben und somit ist der tatsächliche Handlungsspielraum in diesem Bereich stark beschränkt. Zudem ist die Verhandlungsmacht des Kooperationsunternehmens gegenüber den Lieferanten aufgrund deren enormen Unternehmensgrößen gering. Diese Vormateriallieferanten sind als einzelne Unternehmen teilweise größer als der voestalpine-Konzern zusammen. Daher liegt der Fokus beim Vormaterialaufwand auf einer nachhaltigen Verringerung des Materialeinsatzes und der Reduzierung der Ausschusskosten. Für die Verringerung des Materialeinsatzes sind zwei Projekte geplant, die im Laufe der nächsten Jahre umgesetzt werden sollen.

Als weitere Maßnahme werden Herstellungsprozesse, die derzeit von Fremdbearbeitungsfirmen durchgeführt werden, analysiert und einer Make-or-Buy

⁹³ Vgl. GÖTZ (2010), S. 22.

⁹⁴ Vgl. ERLÉN/ISAAK (2015), S. 80.

Entscheidung unterzogen. Sofern die internen Bearbeitungsvollkosten geringer als die Kosten für Fremdbearbeitungsleistungen sind, soll Insourcing forciert und somit die Bearbeitungsschritte intern durchgeführt werden. Zuvor wurden bestimmte Bearbeitungen für Kundenteile nicht im Unternehmen selbst, sondern bei externen Unternehmen ohne intensiver Kosten- und Wertschöpfungsbetrachtung durchgeführt.

ROCE:

Das aktuell größte Optimierungspotential wurde im Bereich der Bestände festgemacht. Die unfertigen Bestände nehmen rund 50 Prozent der gesamten Bestände ein. Die Durchlaufzeiten der Halb- sowie Fertigerzeugnisse sollen in den nächsten sieben Jahren sukzessive reduziert werden. Die Reduktion der Liegezeiten zwischen den Arbeitsplätzen soll durch Investitionen in zusätzliche Anlagen erzielt werden, um die Kapazität zu erhöhen. Zudem wird der Engpassstheorie, der sogenannten TOC - „Theory of Constraints“, zukünftig große Aufmerksamkeit geschenkt, um letztendlich die Bestände tatsächlich reduzieren zu können. Diese Theorie besagt, dass eine Prozessverbesserung nur dann erfolgen kann, wenn das Gesamtsystem, ausgehend vom Engpass, übergreifend optimiert wird. Nach TOC sind folgende fünf Schritte zu verfolgen:

1. Identifizierung des Engpasses,
2. Entscheidung über die optimale Verwendung des Engpasses,
3. Unterordnung aller weiteren Prozesse unter den in 2. getroffenen Entscheidungen,
4. Beseitigung des Engpasses,
5. Nach der Beseitigung des Engpasses startet der TOC-Prozess neu.⁹⁵

Damit die TOC erfolgreich im Unternehmen funktioniert, wird ein laufendes Monitoring eingerichtet, das Wartezeiten an den einzelnen Arbeitsplätzen ersichtlich macht und möglichst kurze Reaktionszeiten garantiert. Nach diesem Konzept sollen die Engpässe in der Produktion reduziert und die Prozessschritte beschleunigt werden. Je schneller diese Prozesse ablaufen, desto geringer sind die Bestände.

4.2.2. Umsatzwachstum

Ein weiteres Ziel der Finanzperspektive ist das Umsatzwachstum. Dieses Ziel steht in einer engen Verbindung mit der Erreichung der Rendite-Zielwerte und soll durch die Umsetzung vieler Projekte im Unternehmen erreicht werden. Eine Umsatzsteigerung, wenn nur in geringer prozentueller Höhe aufgrund der aktuellen Marktsituation, ist Voraussetzung für das langfristige Bestehen eines Unternehmens und deshalb unerlässlich für die Balanced Scorecard in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG. Das Kooperationsunternehmen wies in der Vergangenheit eine stetige Umsatzsteigerung auf.

⁹⁵ Vgl. SEEWALDT/BRACHT (2017), S. 31.

Grund dafür waren erhöhte Nachfrage sowie die hohe Qualität der Produkte. Daher wurden in den letzten Jahren im Unternehmen hohe Investitionen getätigt, um dieses Umsatzwachstum auch weiterhin gewährleisten zu können.

Das Ziel einer Steigerung des Umsatzes ist im Kooperationsunternehmen zudem unbedingt erforderlich und von essenzieller Relevanz, da die Kostensteigerungen im Bereich der Lohn- und Gehaltserhöhungen und im sonstigen Zukauf das Kooperationsunternehmen vor große Herausforderungen stellt. Die jährlichen Steigerungen in diesen Bereichen müssen bei gleichbleibenden Verkaufspreisen über mehrere Jahre durch eine mengenmäßige Umsatzsteigerung kompensiert werden, um letztendlich die Zielwerte für die Rendite erreichen zu können.

Kennzahl & Zielwert Umsatzwachstum

Das strategische Ziel Umsatzwachstum kann nur mit einer Erhöhung des Umsatzes erreicht werden. Die Zielwerte für diese Kennzahlen lassen sich aus den geplanten Umsätzen der strategischen Planung ableiten. Der Umsatz des kommenden Geschäftsjahres 2018/19 soll stabil und vorzugsweise ein Wachstum aufweisen. Der Zielwert für das kommende Jahr lautet zumindest größer als 0 Prozent. Die Details zur strategischen Umsatzplanung sind in der Kundenperspektive im Kapitel 4.3.1.⁹⁶ erläutert.

Die Kennzahl *Umsatzwachstum* errechnet sich aus der Differenz vom Umsatz des aktuellen Jahres und dem des Vorjahres dividiert durch Umsatz des Vorjahres mal Hundert:

$$\frac{(\text{Umsatz}_x - \text{Umsatz}_{x-1}) \times 100}{(\text{Umsatz}_{x-1})}$$

Maßnahmen

Um ein Umsatzwachstum zu erreichen, soll neben der Gewinnung von neuen Schmiedeteilen auch eine Vertiefung der Wertschöpfungskette in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG erzielt werden. Derzeit werden die Schmiedeteile unbearbeitet an Kunden geliefert. Ziel ist es, zukünftig Bearbeitungen selbst durchzuführen, die bis dato von externen Unternehmungen ausgeführt worden sind oder weitere, bisher nicht im Auftragsumfang enthaltene Bearbeitungen zu gewinnen. Mit diesem Ziel soll mehr Marktmacht und somit eine Erhöhung der Wertschöpfungstiefe erreicht werden. Diese Maßnahme reflektiert zur Gänze die in dem unternehmensinternen Flyer definierte strategische Stoßrichtung „*Wir bauen unser Angebot weiter in Richtung fertigbearbeiteter Teile aus*“.

⁹⁶ Kapitel 4.3.1. Umsatzerhöhung in Segmenten, S. 55-56.

Des Weiteren soll eine Umsatzsteigerung im Bereich der Neuteile erzielt werden. Im Neuteilemanagement entwickelt sich die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG ständig weiter, um mit hohem Know-how und Wissen bei Kundenaufträgen zu punkten.

4.2.3. Steigerung des Free-Cashflows

Das dritte Ziel der Finanzperspektive ist die Steigerung des Free-Cashflows. Der Gewinn wird aus der Differenz zwischen den buchhalterischen Erträgen und Aufwendungen ermittelt. Ein Unternehmen soll nicht nur langfristig Gewinn erwirtschaften, sondern ebenso die liquiden Mittel für die Finanzierung des laufenden Geschäftsbetriebs zur Verfügung haben. Der Free-Cashflow stellt diesen ausschüttungsfähigen Cashflow nach Abzug der Steuern dar, der nicht in das Anlagevermögen und Nettoumlaufvermögen reinvestiert werden muss.⁹⁷

Mit dem Free-Cashflow lässt sich die Innenfinanzierungskraft und die finanzielle „Gesundheit“ und die damit in direktem Zusammenhang stehende Handlungsfreiheit eines Unternehmens beurteilen. Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG wird als Tochtergesellschaft des voestalpine-Konzerns konzernintern finanziert. In diesem Zusammenhang kommt das sogenannte „Cash Pooling“ zur Anwendung. Beim Cash Pooling werden alle Geldmittel aller voestalpine-Gesellschaften zusammengefasst und zentral nach Bedarf verteilt. Das Ziel von Cash Pooling ist die bessere Liquiditätssteuerung innerhalb des Konzerns. Das bedeutet, dass bei unzureichender Liquidität die notwendigen finanziellen Mittel der Tochtergesellschaft zu konzerninternen Konditionen zur Verfügung gestellt werden. Bei Liquiditätsüberschuss erhält die Tochtergesellschaft Zinsen. Der voestalpine-Konzern selbst wiederum finanziert sich extern mittels Ausgabe von Aktien, Hybridanleihen sowie Bankdarlehen. Trotz des Cash Poolings ist es unerlässlich, langfristig betrachtet einen zumindest positiven Free-Cashflow auf Tochtergesellschaftsebene aufzuzeigen. Daher ist dieses strategische Ziel auch auf Tochtergesellschaftsebene für die zukunftsorientierte Sicherung der Unternehmensliquidität von grundlegender Bedeutung.

Die Free-Cashflow Kennzahl wird auch im internen Reporting seitens des Konzerns berichtet. Zum einen begrenzt der Free-Cashflow die auszuschüttenden liquiden Mittel des Unternehmens, ohne ein Darlehen aufnehmen zu müssen.

Zusätzlich dient der Free-Cashflow in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG zur Ermittlung des Firmenwertes für die Gesellschaften der ehemaligen Böhler Uddeholm AG. Im Jahr 2007 wurde die Böhler Uddeholm AG von der voestalpine AG übernommen. Vor dieser Zeit war die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & CO KG ein Tochterunternehmen

⁹⁷ Vgl. GLADEN (2014), S. 116.

der Böhler Uddeholm AG.⁹⁸ Seitdem hat die voestalpine AG den Firmenwert der Böhler Uddeholm AG und somit der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG in der Bilanz gesondert auszuweisen. Dieser Firmenwert wird jährlich auf Werthaltigkeit überprüft, wobei der Free-Cashflow in diese Berechnung miteinbezogen wird. Aus diesem Grund spielt der Free-Cashflow auch hier eine relevante Rolle, da er für die Bewertung des Firmenwertes benötigt wird und somit zur Konzernsteuerung wesentlich beiträgt. Denn in diesem Zusammenhang werden aus Konzernsicht relevante Entscheidungen hinsichtlich Investitionen und Finanzierung der Tochterunternehmen getroffen.

Kennzahl & Zielwert **Free-Cashflow**

Das strategische Ziel soll mit dem Wert des *Free-Cashflows* jährlich gemessen werden. Für die Berechnung des Free-Cashflows ist eine vom voestalpine-Konzern ausgegebene standardisierte Kennzahlenberechnung heranzuziehen, die wie folgt aussieht:

Ergebnis nach Steuern
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf das Anlagevermögen
+/- Veränderungen langfristiger Rückstellungen/latenter Steuern
+/- sonstige unbare Erträge/Aufwendungen
+/- Ergebnis aus Anlagenabgängen
+/- Veränderung Working Capital

= Cashflow aus dem operativen Bereich
- Ausgaben für Investitionen
+ Einnahmen aus dem Abgang von Anlagevermögen
= Cashflow aus der Investitionstätigkeit
= Free-Cashflow

Der Free-Cashflow der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG soll in Zukunft einen jährlich steigenden, positiven Wert aufweisen. Eine genaue Zielvorgabe wurde hinsichtlich positiv steigender Werte in diesem Falle von der voestalpine-Konzern-Führungsebene nicht festgelegt.

Die Zielwerte der Kennzahlen wurden in Absprache mit dem Abteilungsleiter der Finanzen und Bilanzen festgelegt und berücksichtigen die Vorgaben des voestalpine-Konzerns.

⁹⁸ Vgl. VOESTALPINE (2007), Onlinequelle [14.04.2018], S. 1.

Maßnahmen

Die Reduzierung der Bestände wirkt sich auch auf den Free-Cashflow positiv aus. Aus diesem Grund sollen in den kommenden fünf Jahren die Durchlaufzeiten der Halberzeugnisse sukzessive reduziert werden.

Zusätzlich soll durch den Einsatz von Wechsel als Zahlungsmittel für Lieferanten der Free-Cashflow verbessert werden. Der Wechsel ist ein erhaltenes Zahlungsmittel, das ein Unternehmen an seine Lieferanten weitergeben oder seiner Bank verkaufen kann. Durch einen Wechsel wird zudem der Zahlungszeitpunkt fixiert und ein längeres Zahlungsziel ausgenutzt.⁹⁹ In der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG beispielsweise wird das Zahlungsziel damit um 90 Tage nach hinten verschoben, da Rechnungen durch einen Wechsel 90 Tage nach deren Fälligkeit überwiesen werden können.

Finanzperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Erreichung der Rendite-Zielwerte	EBIT Marge	> 10%	- Kosteneinsparungen - Erkennung Insourcingpotentiale
	ROCE	> 10%	- Reduzierung von Beständen
Umsatzwachstum	Umsatzwachstum	> 0%	- Vertiefung der Wertschöpfungskette - Erhöhung des Neuteile-Umsatzes
Steigerung des Free-Cashflows	Free-Cashflow	positiv	- Reduzierung von Beständen - Wechsel bei Lieferanten

Tabelle 3: Ergebnis der Finanzperspektive,
Quelle: eigene Darstellung.

⁹⁹ Vgl. AUBECK (2018), S. 122.

4.3. Kundenperspektive

Die Interviews im Rahmen der Kundenperspektive wurden mit dem Linien- bzw. Abteilungsleiter für „Vertrieb“ geführt. Die zentrale Aufgabe dieser Abteilung ist es, Kunden schneller, direkter und individueller anzusprechen, um die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung zu erhöhen.¹⁰⁰ Zu den Verantwortungsbereichen des Vertriebs zählen die Betreuung der Kunden und der Aufbau vertrauensvoller Kundenbeziehungen. Über den Vertrieb werden alle Entscheidungen und Aktivitäten von der Auswahl und Akquisition neuer Kunden, der Entscheidung für bestimmte Vertriebskanäle über die Bindung von Stammkunden bis hin zur Rückgewinnung ehemaliger Kunden getroffen.

Die Abteilung des Vertriebs der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG verfolgt das übergeordnete Ziel, die Kundenaufträge sowohl terminlich als auch qualitativ den Kundenwünschen entsprechend zu erfüllen. Dieses Ziel setzt eine kurz- sowie langfristige Planung voraus. Die Charakteristika der Luftfahrtindustrie, in der das Kooperationsunternehmen primär tätig ist, ermöglichen eine gute, langfristige Vorschau. Grund dafür sind die langfristigen Kundenaufträge, die diese Branche mit sich bringt. Die weltweit größten Flugzeughersteller wie Boeing und Airbus SE geben einen langfristigen Planungshorizont vor, an den sich die unterschiedlichen Lieferanten der einzelnen Flugzeugteile sowie auch die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG orientieren können.

Damit das übergeordnete Kundenziel langfristig erfüllt werden kann, wurden folgende strategische Ziele der Kundenperspektive definiert.

4.3.1. Umsatzerhöhung in Segmenten

Das zukünftig geplante Umsatzwachstum wurde im Kapitel 4.2.2.¹⁰¹ im Rahmen der Finanzperspektive erläutert. Damit dieses übergeordnete finanzielle Ziel erreicht werden kann, werden in der Kundenperspektive die Umsätze in Segmente heruntergebrochen und geplant. Die Umsätze der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG sind grob skizziert in folgende vier Segmente gegliedert:

- Luftfahrtteile,
- Triebwerksscheiben,
- Turbinenschaufeln,
- allgemeine Schmiedestücke.

¹⁰⁰ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2013), S. 59.

¹⁰¹ Kapitel 4.2.2. Umsatzwachstum, S. 50-51.

Der Hauptumsatz wird im Bereich der Luftfahrtteile erzielt. Grund dafür sind die Expertisen, die Erfahrungen und das Know-how der Mitarbeiter in diesem Sektor. Der Umsatz mit Luftfahrtstrukturteilen nimmt rund 80 Prozent des Gesamtumsatzes ein. Die Triebwerksscheiben generieren rund 15 Prozent des Gesamtumsatzes und die restlichen 5 Prozent betreffen Turbinenschaufeln und allgemeine Schmiedestücke.

Dem Segment „Turbinenschaufeln“ wird zukünftig weniger Aufmerksamkeit geschenkt werden. Anlass dafür ist, dass der Umsatz der Turbinenschaufeln sehr stark vom Energiemarkt abhängt und dieser derzeit von einem massiven Umbruch betroffen ist. Dies führt dazu, dass die Umsätze der Turbinenschaufeln enorm zurückgehen.

Angesichts der derzeitigen Marktverhältnisse wird sich die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG in den kommenden fünf bis sieben Jahren speziell auf die Luftfahrtteile konzentrieren. Ziel ist es, die Umsätze in diesen Bereichen anzukurbeln und als Unternehmen gegenüber den Mitbewerbern mit hoher Qualität sowie Know-how zu punkten. Daher ist es unumgänglich, laufend den Umsatz zu überwachen, um frühzeitig und proaktiv geeignete Maßnahmen einleiten zu können, damit letztendlich die definierten Strategien im Kooperationsunternehmen erreicht werden.

Kennzahl & Zielwert **Einlastung im Absatzplan**

Die Umsatzerhöhung wird mit der Kennzahl *Einlastung im Absatzplan* gemessen. Mittels dieser Kennzahl wird der geplante Gesamtumsatz der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG in EURO ausgedrückt. Der Gesamtumsatz wird aufgrund besserer Planbarkeit in wertmäßigen Umsatz pro Segment wie unten angeführt gegliedert:

- Luftfahrtteile,
- Triebwerksscheiben,
- Turbinenschaufeln,
- allgemeine Schmiedestücke.

Angepasst an die derzeitige Marktsituation wurde der Zielwert für den Gesamtumsatz je Geschäftsjahr wie folgt festgelegt:

- Geschäftsjahr 2017/18: Ausgangslage/Basis: 100
- Geschäftsjahr 2018/19: gleichbleibend: 100
- Geschäftsjahr 2019/20: Steigerung + 1 %: 101
- Geschäftsjahr 2020/21: Steigerung + 1%: 102

Für die Umsatzhöhe wurde aus Datenschutzgründen ein Index von 100 festgelegt.

Maßnahmen

Die Umsatzerhöhung soll einerseits über eine intensive Kundenbetreuung erzielt werden. Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG verfügt derzeit über einen Stock von vier großen und rund zehn mittelgroßen Kunden. Ziel soll es sein, die mittelgroßen Kunden zu großen zu machen und diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies soll vor allem durch regelmäßige Kundenbesuche sowie intensive Kundenkontaktpflege erfolgen. Diese Kundenkontaktpflege soll über das Anbieten von den aktuellsten Informationen sowie die Einholung von permanentem Feedback erfolgen. Wichtig ist, dass dieses Feedback auch zur Kenntnis genommen wird.

Zudem soll der Umsatz durch erfolgreiche Audits abgesichert werden. In Zeiten einer globalen Vergleichbarkeit ist die Dokumentation über Qualität kaum wegzudenken. Daher fordern Kunden der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co laufend Audits. Ein Audit untersucht z.B. ob Prozesse, Anforderungen und Richtlinien die geforderten Standards des Kunden erfüllen.

4.3.2. Erhöhung der Angebotserfolgsquote

Ein weiteres wichtiges Ziel in der Kundenperspektive ist die Erhöhung der Angebotserfolgsquote. Die Angebotsphase nimmt einen relativ langen Zeitraum in Anspruch. Die Vorlaufzeit für Aufträge kann bis zu zwei Jahre dauern. Folgende Phasen werden von der Anfrage bis zur Auftragserteilung des Kunden durchlaufen:

- **Anfragephase:** Der Kunde übermittelt eine Zeichnung und gibt die geforderte Spezifikation und Toleranzgrenze für das gewünschte Schmiedeteil an. Aufgrund dessen wird ein Angebotspreis kalkuliert.
- **Lieferantenauswahl:** Definition aller kaufmännischen und technischen Rahmenbedingungen.
- **Kick Off Meeting:** Der Kunde wird in das Kooperationsunternehmen geladen und im Rahmen dieses Besuches vereinbart man mit dem Kunden relevante Termine, Qualitäten und wählt den jeweiligen Vormateriallieferanten aus.
- **Erstmusterauftrag:** Dabei werden meist fünf Musterstücke in der gewünschten Qualität produziert. Im Rahmen dessen wird unternehmensintern getestet, ob die gewünschten Anforderungen erfüllt werden können. Die Erstmusterteile werden maßlich und metallurgisch gegen die Kundenanforderungen geprüft. Ein sogenannter „First Article Report“ (Erstmusterbericht) fasst diese Ergebnisse zusammen und wird an den Kunden übermittelt. Dieser Erstmusterbericht muss vom Kunden geprüft und freigegeben werden.

- Erstserienauftrag: Sofern der Erstmusterbericht freigegeben worden ist, werden weitere zehn Stück als erster Serienauftrag produziert.
- Vormaterialbestellung: Aufgrund der langen Lieferzeiten werden mit den Lieferanten Lieferabrufe vereinbart. Bei hoch qualitativen Materialien können die Lieferzeiten bis zu einem Jahr dauern.
- Produktion: In dieser Phase wird die Produktion der gewünschten Menge ausgeführt.
- Audit: Nach Abschluss der Produktion führt der Kunde ein Audit (Qualifizierung) durch.

Um die Angebotserfolgsquote zu stärken, ist es notwendig, die Konzentration vor allem auf jene Anfragen zu legen, die hoch qualitative Produkte erfordern. Dafür sollen die Stärken und die Kernkompetenzen des Unternehmens genutzt werden, um wichtige Wettbewerbsvorteile zur erlangen.

Kennzahl & Zielwert Angebotserfolgsquote

Die *Angebotserfolgsquote* zeigt, wie viel Prozent der abgegebenen Angebote zu tatsächlichen Aufträgen geführt haben. Mit Hilfe dieser Kennzahl lässt sich die Angebotspolitik des Unternehmens beurteilen:

$$\frac{\text{Auftrag} \times 100}{\text{Angebot}}$$

Bei dieser Kennzahl geht man von der Summe der ursprünglich eingegangenen Anfragen aus. Davon zieht man die Anfragen zu jenen Produkten ab, die nicht im Kooperationsunternehmen produziert werden können, folglich diese, zu denen kein Angebot seitens des Unternehmens gelegt wird. Ausgehend von dieser Zwischensumme werden die verlorenen Angebote subtrahiert.

Der Zielwert für die Angebotserfolgsquote wurde mit mindestens 20 Prozent jährlich definiert. Da diese Kennzahl erstmalig in diesem Geschäftsjahr gemessen wird, wurde ein Vergleichswert aus der Vergangenheit berechnet, der im Bereich des derzeitigen Zielwertes liegt.

Maßnahmen

Durch die Bestimmung der Angebotserfolgsquote soll primär eine gezieltere Anfragebearbeitung ermöglicht werden. Die Anfragebearbeitung soll demnach raschere Liefertermine berücksichtigen und eine faire wettbewerbsfähige Preiskalkulation ermöglichen.

Speziell im Rahmen der Preisgestaltung kann bei Angeboten viel bewirkt werden. Je kostengünstiger produziert werden kann, desto flexibler kann die Preisgestaltung erfolgen und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Angebote seitens der Kunden angenommen werden. Zukünftig sollen die Preise sowie Lieferzeiten besser kalkuliert werden. Diese Maßnahme steht in einem direkten Zusammenhang mit Kosteneinsparungen, wie sie in Kapitel 4.2.1.¹⁰² beschrieben wurden.

4.3.3. Verbesserung der Termintreue

Für eine gute Kunden- und Lieferantenbeziehung sind die Liefertreue bzw. die Einhaltung der Liefertermine von großer Bedeutung. Lieferterminabweichungen sind im Allgemeinen Unterschiede zwischen dem geplanten, d.h., dem letztmalig durch den Kunden akzeptierten und durch den Lieferanten bestätigten, und dem tatsächlichen Liefertermin. In diesem Zusammenhang sind sowohl positive als auch negative Terminabweichungen möglich. Die Kunden der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG bewerten die Lieferanten nach deren Lieferperformance, also ob der geplante Liefertermin eingehalten wurde. Eine pünktliche Lieferung und die damit in direkter Verbindung stehende Lieferperformance stellen ein relevantes Wettbewerbsmerkmal dar, das in den Rang eines strategischen Ziels aufgewertet werden muss.

<p style="text-align: center;">Kennzahl & Zielwert Termintreue</p>
--

Die Kennzahl *Termintreue*, auch „On Time Delivery“ genannt, wird folgendermaßen berechnet:

$$\frac{\text{Anzahl pünktlicher Lieferungen}}{\text{Anzahl gesamter Lieferungen}}$$

Da diese Kennzahl eine hohe Kundenbedeutung aufweist, wird sie von den Kunden der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG überwacht und ausgewertet. Die Kennzahl trägt zur Bewertung der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG als Lieferant bei. Je nach Kundenforderung wird ein bestimmter Prozentsatz an pünktlichen Lieferungen festgelegt. Beispielsweise steht im Lieferantenbewertungsbogen des größten Kunden Boeing die Liefertermineinhaltung als Hauptkriterium für eine strategische Partnerschaft. Jede negative Abweichung zwischen geplantem und tatsächlichem Lieferzeitpunkt kann zu einer zukünftigen Auftragsperre führen.

¹⁰² Kapitel 4.2.1. Erreichung der Rendite-Zielwerte, S. 45-47.

Damit die Einhaltung der Lieferzeitpunkte bestmöglich gewährleistet wird, werden von den meisten Kunden vertraglich festgelegte Pönalen gefordert, die dementsprechend hoch sein können. Der Zielwert für die On Time Delivery wurde mit größer als 95 Prozent festgelegt.

Maßnahmen

Im kommenden Geschäftsjahr 2018/19 wird eine neue Planungssoftware namens OMP angeschafft. Durch diese Software soll es ermöglicht werden, Produktionsabläufe besser zu gestalten und abzustimmen, damit die Taktzeiten besser geplant werden können. Zukünftig soll deshalb mehr Zeit eingespart werden, um so die Termintreue besser einhalten zu können und unvorhergesehene Stillstände so gut wie möglich zu vermeiden.

Die Termintreue kann zusätzlich mit dem im Kapitel 4.2.2.¹⁰³ beschriebenen Konzept der TOC verbessert werden, in der die Produktionsprozesse verfeinert und Engpässe optimiert werden.

4.3.4. Verbesserung der Termintreue für Neuteilprojekte

Da Neuteile einen strategischen Schwerpunkt der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG darstellen, soll die Termintreue gerade in diesem Bereich besonders beobachtet und eingehalten werden.

Durch den Erhalt von Neuteilaufträgen werden zukünftige Gewinne erzielt. Grund dafür ist, dass Neuteile nach ca. ein bis zwei Jahren Entwicklungszeit die Serienreife erreichen. Mit Vertragslaufzeiten im Bereich von fünf Jahren bis hin zu Verträgen über die komplette Lebensdauer eines Flugzeug- oder Triebwerkprogramms (in der Größenordnung von mehreren Jahrzehnten) werden mit diesen Aufträgen die zukünftigen Umsätze sowie die daraus erzielbaren Gewinne abgesichert.

Aus diesem Grund wird auf die Pünktlichkeit von Neuteilprojekten aus Kundensicht besonderes Augenmerk gelegt und als wichtiger Faktor eingestuft. Bei Kundenbefragungen steht die Termintreue noch vor der Designkompetenz und soll aus strategischer Sicht für die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG einen USP darstellen.

¹⁰³ 4.2.1. Kapitel Erreichung der Rendite-Zielwerte, S. 47.

Kennzahl & Zielwert Termintreue Neuteile

Die *Termintreue* für *Neuteile* wird folgendermaßen berechnet:

$$\frac{\text{Anzahl der pünktlichen Meilensteine}}{\text{Gesamtanzahl der Meilensteine von Neuteilprojekten}}$$

In der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG handelt es sich um pünktliche Meilensteine, auch wenn die Lieferung bis maximal fünf Arbeitstage später erfolgt.

Der Zielwert wurde mit größer als 85 Prozent definiert. In vergangenen Perioden wurde die Termintreue mit 80 Prozent im Durchschnitt eingehalten.

Maßnahmen

Für die Umsetzung der Maßnahmen wurde dafür ein spezielles Projektmanagement für Neuteile eingerichtet. Damit soll eine detaillierte Projektplanung und im Betrieb eine laufende Terminverfolgung gewährleistet werden. Zudem soll durch Bewusstseins-schaffung im Unternehmen die Wichtigkeit der Liefertermine von Neuteilen hervorgehoben werden.

4.3.5. Steigerung der Anzahl von Neuteilaufträgen

Da sich das Unternehmen über eine hohe Qualität Wettbewerbsvorteile verschaffen möchte, will es zukünftig vor allem der Akquirierung von Neuteilen eine hohe Bedeutung zukommen lassen, welche hohe Fertigungsfähigkeiten erfordern und voraussetzen. Unter „Neuteilen“ versteht man Produkte, die der Kunde das erste Mal bei voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG produzieren lässt. Sehr oft handelt es sich um komplexe Formen mit herausfordernden Ansprüchen an mechanische Kennwerte. Dies stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen, denen diese Betriebe nur über ein hohes Know-how und ein großes Maß an Erfahrungen begegnen können. Genau in diesen Bereichen möchte das Kooperationsunternehmen die Marktführerschaft übernehmen. Dieses strategische Ziel soll vor allem den im unternehmensinternen Flyer definierten Leitsatz: „*Wir fokussieren uns auf die herausfordernden Produkte unserer Kunden*“ realisieren.

Kennzahl & Zielwert Anzahl Neuteile

Das strategische Ziel „Steigerung der Anzahl von Neuteilaufträgen“ wird mittels der *Anzahl an Neuteilen* gemessen.

In den letzten drei Jahren konnten im Unternehmen im Durchschnitt jährlich 70 Neuteilaufträge gewonnen werden. Bei der Festlegung des zukünftigen Zielwerts wurden die

aktuellen Marktverhältnisse berücksichtigt. Dieses Ziel wird jährlich festgelegt und soll im Geschäftsjahr 2018/19 bei mehr als 50 Neuteilen liegen.

Maßnahmen

Um die Anzahl an Neuteilaufträge zu erhöhen, werden aktive Werbemaßnahmen eingesetzt. Das neu eingerichtete Neuteilemanagement der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG wird den Kunden bei Messen, Konferenzen und Besuchen vorgestellt. Im Rahmen dessen wird versucht, gleich zu Beginn des Produktlebenszyklus eines neuen Flugzeugtyps als potentieller Lieferant in Frage zu kommen. Dadurch soll der Vorteil eines frühen Markteintritts realisiert werden. Hier spielt die Marktkenntnis eine wesentliche Rolle. Mit intensiver Marktanalyse nach neuen zukünftigen Trends bzw. neuen Entwicklungen von Flugzeugen kann man den Bedarf an erforderlichen Schmiedeteilen frühzeitig erheben. Danach kann man gezielt und aktiv auf die Kunden zugehen. Dies erfordert sehr viel Know-how sowie Erfahrung.

Kundenperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Umsatzerhöhung in Segmenten	Einlastung im Absatzplan	Index 100	- intensive Kundenbetreuung - erfolgreiche Audits
Erhöhung der Angebotserfolgsquote	Angebotserfolgsquote	> 20%	- gezielte Anfragebearbeitung - Kosteneinsparungen
Verbesserung der Termintreue	Termintreue	> 95%	- Planungssoftware OMP - Theory of Constraints
Verbesserung der Termintreue für Neuteilprojekte	Termintreue Neuteile	> 85%	- Projektmanagement
Steigerung der Anzahl von Neuteilaufträgen	Anzahl Neuteile	> 50	- aktive Werbemaßnahmen

Tabelle 4: Ergebnis der Kundenperspektive,
Quelle: eigene Darstellung.

4.4. Interne Prozessperspektive

Interviewpartner für die interne Prozessperspektive war der Hauptverantwortliche des Prozessmanagements. In dessen Aufgabenbereich liegen folgende Tätigkeiten:

- Prozessmanagementsystem betreiben und weiterentwickeln,
- Projektmanagementmethoden definieren, einführen und überwachen,
- Projektmanagement-Dokumentation erstellen, freigeben und verwalten,
- Prozesseigner und Prozessverantwortlichen unterstützen,
- Prozessaudits/-assessments unterstützen und begleiten,
- Prozessanalysen und Prozessoptimierungsprojekte durchführen,
- Prozess-Jour-Fixes regelmäßig überwachen,
- Bericht und Eskalation an integriertes Managementsystem, die Verantwortlichen und Geschäftsführung liefern bzw. informieren.

Speziell in der Luftfahrtindustrie, in der die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG ihr Tätigkeitsfeld sieht, ist aufgrund der hohen Sicherheitsanforderung ein dafür gesondertes Qualitätsmanagementsystem gesetzlich vorgeschrieben.

Ausgangspunkt für die interne Prozessperspektive der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG sind die Kundenanforderungen gewesen, die das Unternehmen zu erfüllen hat. Anhand dessen wurden mit dem Verantwortlichen für Prozessmanagement kritische interne Prozesse identifiziert, die im Zuge der Balanced Scorecard verbessert werden sollen. Als Ziel der Prozessperspektive sollen Schlüsselprozesse erkannt werden, damit Leistungen schnell, in einer vom Kunden geforderten Qualität und einem guten Preis-/Leistungsverhältnis erbracht werden können.

4.4.1. Erhöhung der Prozessstabilität

Das erste strategische Ziel lautet: Erhöhung der Anzahl an Bauteilen ohne Nacharbeit. Das bedeutet, dass versucht wird, die Anzahl der Fertigungsteile, die nach dem ersten Fertigungsdurchlauf ohne Nacharbeit an den Kunden geliefert werden können, zu erhöhen.

<p style="text-align: center;">Kennzahl & Zielwert First Pass Yield</p>

Die Erhöhung der Anzahl an Bauteilen ohne Nacharbeit soll anhand des sogenannten *First Pass Yield* gemessen werden:

$$\frac{\text{Anzahl der gelieferten Bauteile ohne Nacharbeit} \times 100}{\text{Anzahl der gelieferten Bauteile}}$$

First Pass Yield drückt das Maß für die Güte von Prozessen aus und ist eine Qualitätssicherungskennzahl. In den letzten Jahren wurde hierbei ein Wert knapp über 90 Prozent erreicht. Zukünftig soll ein Wert größer als 94 Prozent erzielt werden.

Maßnahmen

Damit der Zielwert sukzessive gesteigert werden kann, werden viele Einzelmaßnahmen, welche in einem Qualitätsverbesserungsprogramm zusammengefasst sind, definiert.

Zum einen werden aufgetretene Abweichungen systematisch analysiert. Anhand der Analyse werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet, damit diese Abweichungen zukünftig vermieden werden können.

Des Weiteren soll die Struktur des Unternehmens an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Dabei fokussiert man sich besonders auf die sogenannte „Quality On Sites“. Zukünftig soll verstärkt auf Spezialisten bei Qualitätsthemen zurückgegriffen werden.

Zudem soll mit der Ausrichtung der Investitionsstrategie die First Pass Yield Kennzahl gesteigert werden. In diesem Zusammenhang wird versucht, bei Investitionen durch Steigerung des Automatisierungsgrades, Prozesse stabiler darstellen zu können.

Zusätzlich sollen Digitalisierungsprojekte ermöglichen, alle Daten hinsichtlich Qualitätsabweichungen und deren Ursache zu erheben, aufzuzeichnen und auszuwerten.

4.4.2. Reduzierung des Ausschusses

Ein weiteres strategisches Ziel der internen Prozessperspektive ist die Reduzierung des Ausschusses im Produktionsbereich. Ein hoher Ausschuss begründet durch eine Abweichung von geforderter Qualität hat starke Auswirkungen auf die Erreichung der finanziellen Ziele. In den Ausschusskosten sind Materialkosten und die angefallenen Prozesskosten enthalten. Ausschusskosten lassen sich in der Produktion nicht vermeiden, daher fließen diese Kosten prozentuell in die Preiskalkulation mit ein.

Kennzahl & Zielwert produktiver Ausschuss

Die Reduzierung des Ausschusses wird mit der Kennzahl *produktiver Ausschuss* gemessen. In die Berechnung fließen die Einstellteile sowie Verschrottungen nicht mit ein.

Die Berechnung des produktiven Ausschusses pro Periode ist gesenkbezogen und errechnet sich wie folgt:

$$\frac{\text{Ausschusswert (bis zum Ausschuss angefallene HSK in den Fertigungsaufträgen)} \times 100}{\text{gesamt angefallenen HSK pro Gesenknummer}}$$

Der Zielwert soll kleiner als 2 Prozent sein. In der Vergangenheit schwankte dieser Wert zwischen 1,48 und 2,67 Prozent. Gründe für die Schwankungen waren vor allem die unterschiedlichen Qualitätsanforderungen bei den verschiedenen Produktionsprogrammen.

Die Unschärfe dieser Kennzahl ist darin begründet, dass zu dem jeweils in einem Monat angefallenen Ausschuss auch Teile aus der Vergangenheit aus abgelehnten oder zurückgezogenen Kundentolerierungsansuchen anfallen können. Aus diesem Grund können Ausschusskosten in den monatlichen Abrechnungen zeitlich versetzt aufscheinen.

Maßnahmen

Die Maßnahme zu Verminderung des Ausschusswertes wird unter dem Begriff CONQ, kurz für cost of non quality geführt. Dabei werden bei 20 bis 30 Bauteilen mit dem höchsten Ausschussanteil eines Jahres gezielte Ursachenanalysen und Korrekturmaßnahmen durchgeführt, um die prozentuelle Ausschussquote zu reduzieren.

4.4.3. Lieferqualität von Lieferanten

Die Lieferqualität von Lieferanten beeinflusst sowohl positiv als auch negativ die Qualität der eigenen Produkte und Dienstleistungen der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG. Schlechte Lieferqualität kann sich wie folgt auswirken:

- Entstehung erhöhter Ausschusskosten,
- vermehrte Kundenreklamationen aufgrund nicht entdeckter Qualitätsfehler, welche als Lieferantenausschuss eingestuft werden,
- schlechte Qualitätsbewertung vom Kunden,
- Verletzung der Termintreue.

Da diese negativen Auswirkungen zu Imageschaden und zu einem Verlust von zukünftigen Folgeaufträgen führen können, muss die Materialqualität der Lieferanten laufend überprüft und gemonitort werden.

In Lieferanten-Verträgen sind die genauen Qualitätsanforderungen enthalten. Sie beschreiben grundsätzlich die zu erwartende und geforderte Lieferqualität bis hin zur Vorgehensweise bei Qualitätsabweichungen.

Kennzahl & Zielwert **Lieferqualität**

Die *Lieferqualität* von Lieferanten lässt sich folgendermaßen berechnen:

$$\frac{\text{Anzahl der Reklamationen} \times 100}{\text{Anzahl der Wareneingänge}}$$

Hier soll der Zielwert kleiner 1 Prozent erreicht werden. In den vergangenen Jahren lag der Wert zwischen 0,2 Prozent und 1,4 Prozent.

Maßnahmen

Jeweils zu Beginn eines neuen Projektes finden Marktanalysen der möglichen Lieferanten statt, welche beispielsweise für Lieferungen von Vormaterialien an voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG in Frage kommen können. Bei neu ausgewählten Lieferanten wird im Zuge des Qualifizierungsprozesses eine Risikoanalyse durchgeführt. Wird das Risiko als zu hoch eingestuft, findet entweder keine Qualifizierung des Lieferanten statt oder der Lieferant wird mit speziellen Maßnahmen zur Risikominimierung aufgefordert. Bei speziellen Aufträgen können sich die Einflussmöglichkeiten über Termin und Qualität von Lieferanten verringern. Dies kommt bei Aufträgen vor, wo der Kunde direkt mit dem Lieferanten die Liefervereinbarungen abschließt und der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG diese vorgibt.

Für qualifizierte und bestehende Lieferanten werden als zusätzliche Maßnahme monatliche Lieferantenbewertungen in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG durchgeführt, die als Grundlage für gezielte Lieferantenbesprechungen dienen, um die geforderte Lieferqualität und -performance zu verbessern.

Bei bestimmten Aufträgen ist es wichtig, frühzeitig die geforderte Qualität den Lieferanten genau vorzugeben. Zu diesem Zweck werden vor den Erstlieferungen bei den Lieferanten Workshops abgehalten. Die Lieferzeit für Vormaterial kann beispielsweise bis zu 52 Kalenderwochen in Anspruch nehmen.

4.4.4. Verbesserung der Termintreue von Lieferanten

Mit dem Ziel Erhöhung der Termintreue von Lieferanten möchte man die Einhaltung der Liefertermine messen. Im Gegensatz zum strategischen Ziel der Kundenperspektive „Verbesserung der Termintreue“ wird hier das strategische Ziel nicht aus Kundensicht, sondern Lieferantensicht gemessen.

Kennzahl & Zielwert **Termintreue von Lieferanten**

Die *Termintreue von Lieferanten* lässt sich wie folgt berechnen:

$$\frac{\text{Anzahl pünktlicher Lieferungen} \times 100}{\text{Anzahl gesamter Lieferungen}}$$

Die Toleranz dieser Kennzahl wird mit einer Abweichung von -acht Tagen bis +null Tagen des ursprünglich ersten bestätigten Liefertermins festgelegt. Die untere Toleranz von -acht Tagen wurde deswegen festgelegt, damit einer frühzeitigen Anlieferung vorgebeugt wird, um nicht unnötige Bestände aufzubauen und Platzressourcen zu verschwenden. Ein Lieferverzug von nur einem Tag stellt ebenso eine Nichteinhaltung der Termintreue dar.

Der Zielwert beim Vormaterial liegt bei 90 Prozent und größer und bei den sonstigen Lieferungen bei 80 Prozent und größer, wie beispielsweise bei externen Bearbeitungen. In der Vergangenheit wurden Liefertermine mit durchschnittlich 75 Prozent eingehalten.

Maßnahmen

Bei Terminabweichungen werden Reklamationsschreiben an die Lieferanten gesandt. Im Zuge dieser Reklamationen werden Handlungsmaßnahmen zur Einhaltung der Liefertermine eingefordert. Zusätzlich greift man verstärkt auf direkte Kontaktaufnahme mit dem Lieferanten zurück und fordert sofortige Verbesserungsvorschläge.

Eine weitere Maßnahme für die Erreichung des gewünschten Zielwertes ist eine monatlich durchgeführte Lieferantenbewertung. Diese Bewertung wird dem Lieferanten übermittelt. Die Lieferanten müssen diese innerhalb von drei Werktagen gegenprüfen und bestätigen. Bei Nichterreichung von gemeinsam definierten Zielen muss ein Maßnahmenkatalog erstellt und abgearbeitet werden.

Hat ein Lieferant drei Monate durchgängig eine Lieferperformance von kleiner 70 Prozent, ist von diesem ein gesonderter Maßnahmenplan zu erstellen. Die darin erfassten Maßnahmen müssen regelmäßig überprüft und dokumentiert werden.

4.4.5. Erhöhung des Anlagennutzungsgrades

Mit dem Ziel der Erhöhung des Anlagennutzungsgrades möchte man im Speziellen die Verfügbarkeit der Anlagen steigern. Vor allem in Zeiten einer hohen Auslastung sind die Maschinen bzw. Aggregate der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG einer hohen Belastung ausgesetzt, dementsprechend spielt der Nutzungsgrad eine entscheidende Rolle.

Kennzahl & Zielwert Nutzungsgrad

Der Nutzungsgrad wird je Hauptaggregat gemessen und berechnet sich wie folgt:

$$\frac{\text{Produktivzeit in Stunden}}{\text{Planbelegungszeit in Stunden}}$$

Der anwesende Mitarbeiter in der jeweiligen Schicht meldet die tatsächliche produktive Zeit an der Anlage in einem Betriebsdatenerfassungssystem zurück. Die Berechnung umfasst alle technischen Störungen und referenziert auf die geplante Zeit und nicht auf acht Stunden pro Schicht.

Die Zielvorgabe ist je nach Aggregat angepasst. Die Zielwerte differieren von 68 bis 95 Prozent. Der Zielwert für die Pressen wurde mit größer als 68 Prozent festgelegt. Alle anderen Aggregate sollen im Durchschnitt einen Zielwert größer als 95 Prozent erreichen.

Maßnahmen

Je nach Aggregat werden unterschiedliche Maßnahmen eingeleitet, um die festgelegten Nutzungsgrade zu erfüllen. Bei einem Anlassetofen sollen die Zielwerte durch beispielsweise folgende Maßnahmen erreicht werden:

- Reduzierung der Ofenleerlaufzeiten,
- Optimierung der Ofenbelegung,
- Reduzierung der Rüstzeiten.

Zusätzlich soll durch gezielte Investitionen die zukünftige Anlagenverfügbarkeit sichergestellt werden.

Interne Prozessperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Erhöhung der Prozessstabilität	First Pass Yield	> 94%	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse von Abweichungen - Heranziehen von Qualitätsspezialisten - Investitionsstrategie - Digitalisierungsprojekte
Reduzierung des Ausschusses	produktiver Ausschuss	< 2%	<ul style="list-style-type: none"> - Ursachenanalyse - Korrekturmaßnahmen
Lieferqualität von Lieferanten	Lieferqualität	< 1%	<ul style="list-style-type: none"> - Marktanalysen - Risikoanalyse - Lieferantenbewertung - Lieferanten Workshops
Verbesserung der Termintreue von Lieferanten	Termintreue von Lieferanten	> 90% Vormaterial > 80% sonstige	<ul style="list-style-type: none"> - Reklamationschreiben - Maßnahmenkatalog aufgrund Bewertung - Maßnahmenplan bei Versäumnis
Erhöhung des Anlagennutzungsgrades	Nutzungsgrad	> 68% Presse > 95% sonstige	<ul style="list-style-type: none"> - optimale Ofenbelegung - Reduzierung der Rüstzeiten - Investitionen

Tabelle 5: Ergebnis der internen Prozessperspektive,
Quelle: eigene Darstellung.

4.5. Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Interviews für die Entwicklung der Lern- und Entwicklungsperspektive wurden mit dem Abteilungsleiter im Human Resource Management geführt. In dessen Verantwortung liegt die Planung und Einstellung der richtigen Anzahl an Arbeitskräften mit der passenden Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz mit dem Ziel, die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Zusätzlich ist die Human Resource Management Abteilung für die Personalentwicklung verantwortlich, die wesentlich zum positiven Arbeitsklima und zu einer sukzessiven Verbesserung des unternehmensinternen Wissens beiträgt. Eine weitere wichtige Aufgabe des Human Resource Managements ist es, die Ressourcen der Mitarbeiter möglichst genau zu planen. Nur so können diese gezielt eingesetzt werden.

Im voestalpine-Konzern werden weltweit alle drei Jahre anonyme Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Dabei handelt es sich um standardisierte Fragebögen, die über alle voestalpine-Gesellschaften hinweg über alle Personal- bzw. Führungsebenen ausgefüllt und an das Unternehmen „Aon Hewitt GmbH“ nach Deutschland übermittelt werden. Es wird einerseits die Mitarbeiterzufriedenheit erhoben und andererseits werden mittels Fragen, Verbesserungsvorschläge angeregt. Diese werden zentral ausgewertet und unter allen Gesellschaften des voestalpine-Konzerns verglichen. Zudem werden die Ergebnisse im Zeitverlauf gegenübergestellt. Anhand der Auswertung werden zukünftige übergeordnete Maßnahmen seitens des voestalpine-Konzerns eingeleitet, damit eventuelle Schwächen beseitigt sowie die Ergebnisse verbessert werden können, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Im Zuge der anonymen Mitarbeiterbefragungen werden ebenso Maßnahmen für die jeweilige Gesellschaft, also auch für die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG abgeleitet.

Neben der vom voestalpine-Konzern vorgegebenen Mitarbeiterbefragung werden in den folgenden Kapiteln die strategischen Ziele, Kennzahlen, Zielwerte sowie Maßnahmen der Lern- und Entwicklungsperspektive auf Gesellschaftsebene für die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG festgelegt.

Das Human Resource Management der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG hat auf Gesellschaftsebene folgende Ziele für die Balanced Scorecard ausgewählt und festgelegt.

4.5.1. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit wurde als erstes strategisches Ziel bestimmt. Sie stellt ein relevantes Ziel für jedes Unternehmen dar. Durch zufriedene Mitarbeiter wird im Unternehmen eine bessere Arbeitsatmosphäre geschaffen und diese führt zu einer Steigerung der Produktivität. Des Weiteren wird durch die Zufriedenheit das persönliche Engagement der Mitarbeiter gesteigert, wodurch es zu einer unbewussten Leistungssteigerung kommt.

Kennzahlen & Zielwerte SYSMAG, Fehlzeiten

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird grundsätzlich über das jährlich systematisch geführte Mitarbeitergespräch, kurz SYSMAG, gemessen. SYSMAG ist ein zentrales Instrument der Personalentwicklung der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG. Es ist ein vorbereitetes, strukturiertes und vor allem vertrauliches Einzelgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Es wird regelmäßig einmal pro Jahr geführt und unterscheidet sich bewusst von den Besprechungen, die der Bewältigung des „Tagesgeschäftes“ dienen. Es ist ein Beratungs- und Fördergespräch, das den Blick sowohl zurück als auch nach vorne richtet. Das Mitarbeitergespräch dient der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Durch die Schaffung einer offenen und von gegenseitigem Vertrauen getragenen Atmosphäre werden folgende Inhalte im Rahmen dieses Mitarbeitergespräches besprochen:

- Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode/ -leistung,
- Zusammenarbeit (im Team, mit der Führungskraft, Nahtstellen),
- Ausblick auf zukünftige Ziele und Aufgabenschwerpunkte,
- Ableitung individueller Entwicklungsmaßnahmen (Schulungen),
- Raum für Sonstiges.

Nach dem Mitarbeitergespräch wird eine Kopie des Entwicklungsblattes, eine aktualisierte Stellenbeschreibung und ein Zielvereinbarungsprotokoll an die Personalabteilung übermittelt. Die vereinbarten Ziele sowie Schulungen jedes Mitarbeiters sollen zumindest zu 85 Prozent umgesetzt werden. Der Zielwert wurde mit 85 Prozent festgelegt, da beispielsweise Schulungen aufgrund von Krankheit, zu geringer Teilnehmeranzahl oder bei betrieblich unabhkömmlichen Mitarbeitern nicht zustande kommen können. Bis dato waren diese Gespräche nur bis zur Ebene der Vorarbeiter verpflichtend. Zukünftig sollen die jährlichen Mitarbeitergespräche auch mit jedem einzelnen Arbeiter im Shopfloor erfolgen.

Als zusätzliche Kennzahl zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit werden die *Fehlzeiten* der Mitarbeiter herangezogen. Bei zufriedenen Mitarbeitern geht man davon aus, dass die Fehlzeitenquoten geringer sind. Diese werden prozentuell von den Sollstunden

errechnet und besagen, wie hoch die durchschnittlichen Krankenstandtage sowie die Ausfallstage aufgrund von Unfällen sind. Besondere Umstände, wie beispielsweise Kuraufenthalte oder Zivildienste, werden in der Berechnung der Fehlzeitenquote berücksichtigt. Fehlzeiten werden eigens für Arbeiter, Angestellte sowie Lehrlinge erfasst und folgendermaßen berechnet:

$$\frac{\text{Ausfallstunden} \times 100}{\text{Sollstunden}}$$

Der Wert für die Fehlzeiten sollte jährlich 4,3 Prozent nicht übersteigen. Dieser Zielwert von 4,3 Prozent wurde im vergangenen Geschäftsjahr knapp erreicht.

<p style="text-align: center;">strategisches Ziel: Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit Maßnahmen</p>
--

Damit die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG über zufriedene Mitarbeiter verfügt, wurden folgende Maßnahmen ausgearbeitet:

Betriebliche Gesundheitsfürsorge: Den Mitarbeitern werden folgende übergeordnete Veranstaltungen angeboten:

- Sportveranstaltungen: Business Lauf Bruck/Mur, Herzlauf, M3M-Marsch, LE-Laufevent, Beach an der Mur (Boccia, Volleyball, Tennis, Fußball), Teilnahme an diversen Fußball- und Tennis-Turnieren, Radausflüge (Nockalmstraße)
- AK Gesund & Fit Check inkl. Melanomcheck
- Organisation von Teambuildingmaßnahmen (Paintball, Bogenschießen, Kartfahren, Wanderungen, Kletterpark etc.)

Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG wurde 2017 für die qualitätsvolle Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung vom österreichischen Netzwerk betrieblicher Gesundheitsförderung ausgezeichnet. Dieses Gütesiegel ist für drei Jahre gültig. Zukünftig sollen zusätzliche Veranstaltungen angeboten werden, wobei der Schwerpunkt auf folgende Themen gerichtet wird:

- Ernährungsvorträge & Kochworkshops,
- Raucherentwöhnung,
- Workshop AUVA – „Unfallursache Ablenkung“,
- Schwerpunkt „gesunde Jause – gesunde Pause“.

Langzeitkrankenstandsrückkehrgespräche: Nach längerfristigen Ausfällen aufgrund von Krankheiten sollen sogenannte „Langzeitkrankenstandsrückkehrgespräche“ zwischen den Vorgesetzten und den einzelnen Mitarbeitern abgehalten werden. Dies dient dazu, die

Gründe für Krankenstände zu analysieren und dementsprechende Maßnahmen zur präventiven Vermeidung bzw. Reduzierung treffen zu können.

Alter(n)sgerechte Arbeitsplätze: Dies bedeutet, dass Arbeitsplätze so eingerichtet werden, damit sich jeder einzelne Mitarbeiter, egal welcher Altersgruppe, dort möglichst wohl fühlt, sein Bestes geben und letztendlich gesund alle Lebensabschnitte erreichen kann. Jede Tätigkeit soll so gestaltet werden, dass sie langfristig ausgeführt werden kann und für jeden Mitarbeiter eine zufriedenstellende und erfüllende Tätigkeit darstellt.

Home-Office-Möglichkeiten: Flexible Arbeitszeitmodelle sind, wie auch die Möglichkeit der Telearbeit von zuhause aus, Auslöser stark kontroverser Diskussionen. Diese Home-Office-Lösungen betreffen vor allem Teilzeitkräfte, Mütter nach ihrer Karenz und Mitarbeiter, die aufgrund eines Pflegefalls davon Gebrauch machen wollen. Für die Mitarbeiter ergeben sich zwei große Vorteile. Die in diesem Zusammenhang stehende, absolute Zeitersparnis wird durch den Wegfall des Pendelns begründet. Das führt zu einer höheren Lebensqualität, einem Gewinn an Erholungszeit und letzten Endes zu einer steigenden Mitarbeiterzufriedenheit sowie erhöhter Motivation.

4.5.2. Erhöhung der Mitarbeiterbindung

Die Mitarbeiterbindung stellt ebenso ein relevantes Ziel in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG dar. Durch eine langfristige Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen können deren Erfahrungen sowie Kenntnisse nachhaltig genutzt werden. Somit können lange Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter vermieden sowie die damit verbundenen Kosten eingespart werden. Ein weiteres wichtiges Thema in diesem Zusammenhang ist die zwischenmenschliche Beziehung. Mitarbeiter, die längere Zeit in ein und demselben Unternehmen arbeiten, bauen teils enge persönliche Beziehungen zu Kollegen, Kunden und auch Lieferanten auf. Diese langbeschäftigten Mitarbeiter kennen das Unternehmensumfeld, die Prozessabläufe, die Schnittstellen sowie die zuständigen Ansprechpartner innerhalb und außerhalb des Unternehmens besonders gut.

<p style="text-align: center;">Kennzahl & Zielwert Selbstkündigungsquote</p>
--

Die Erreichung des strategischen Ziels „Mitarbeiterbindung“ soll primär über die Selbstkündigungsquote gemessen werden. Sie gibt den Anteil der Kündigungen durch den Dienstnehmer an den gesamten Kündigungen an:

$$\frac{\text{Austritte nach Kündigungen durch Dienstnehmer} \times 100}{\text{Gesamtaustritt}}$$

Die Selbstkündigungsquote von 2,5 Prozent wurde in den letzten Geschäftsjahren nur schwer erreicht. Das Ergebnis sollte zukünftig im Kooperationsunternehmen 2,5 Prozent pro Jahr nicht überschreiten.

Maßnahmen

Die Mitarbeiterbindung soll durch folgende zukünftige Maßnahmen gefördert werden:

Austrittsgespräche: Diese finden zwischen dem Abteilungsleiter des Personalmanagements und dem austretenden Mitarbeiter statt. Aufgrund dieser Einzelgespräche sollen Gründe für den Austritt eines Mitarbeiters erhoben werden. Die Ergebnisse dieser Einzelgespräche sollen die Grundlage für zielgerichtete Maßnahmen bei der Mitarbeiterbindung darstellen.

Talent Management: Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG bietet für engagierte und ehrgeizige Mitarbeiter spezielle Förderungen an. Es soll beispielsweise ermöglicht werden, die Berufsmatura, die Meisterschule sowie ein berufsbegleitendes Studium absolvieren zu können. Das Unternehmen unterstützt Mitarbeiter in jeglicher Hinsicht, da es in dessen Interesse ist, engagierte und qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

SYSMAG: Die jährlichen Mitarbeitergespräche zwischen den Führungskräften und deren Mitarbeiter sollen ebenso zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung führen.

4.5.3. Erhöhung der Mitarbeiterfachkompetenz

Um Know-how und Fachwissen jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen zu halten und auszubauen, wird den Aus- und Fortbildungsmaßnahmen in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG ein hoher Stellenwert zuerkannt. Im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs (SYSMAG) mit dem jeweiligen Vorgesetzten sollen für das kommende Geschäftsjahr bestimmte Entwicklungsmaßnahmen individuell für und mit allen Mitarbeitern ausgewählt und festgelegt werden. Diese reichen z.B. von fachspezifischen Schulungen über berufliche Weiterbildungen zur Verbesserung der Kommunikation, zu Teilaspekten der Mitarbeiterführung bis hin zu allgemeinen Wissensbildungsschulungen. Diese sind dann im jeweiligen Jahr zu absolvieren. Zur Dokumentation ist anschließend eine Teilnahmebestätigung in der Personalabteilung abzugeben. So ist es möglich, einerseits das Unternehmenswissen der Mitarbeiter zu steigern und andererseits wird die Flexibilität und somit das Leistungsspektrum der Mitarbeiter immens erhöht. Letztendlich soll die Mitarbeiterentwicklung die Zufriedenheit und die langfristige Mitarbeiterbindung an das Unternehmen fördern.

Kennzahl & Zielwerte

Schulungsstunden je Mitarbeiter

Die Mitarbeiterfachkompetenz soll in erster Linie mittels der Anzahl von *Schulungsstunden* gemessen werden. Jeder Mitarbeiter sollte zumindest 33 Stunden pro Jahr an fachspezifischen oder allgemeinen Schulungen teilnehmen. Diese Maßnahmen werden im Rahmen des jährlichen SYSMAG mit dem Vorgesetzten für das kommende Jahr bestimmt und reichen von wiederkehrenden Schulungen über Fortbildungen laut Arbeitsvorschriften und Erzeugungsvorschriften bis hin zu Führungskräfte Seminaren. Die vereinbarten Schulungen werden grundsätzlich in der Arbeitszeit besucht und müssen zu 85 Prozent absolviert werden. Die Kennzahl lässt wie folgt darstellen:

Schulungsstunden je Mitarbeiter

Maßnahmen

Im Rahmen der jährlichen SYSMAG werden Mitarbeiter angeregt, sich über potentielle Schulungen zu informieren. Mittels dieser Qualifizierungsmaßnahmen soll der Mitarbeiter einen persönlichen Profit für sein tägliches Arbeitsgeschäft erzielen. Zukünftig soll nach Absolvierung diverser Schulungen ein Feedback von den Teilnehmern an die Personalabteilung erfolgen. Damit könnte man die Anwendbarkeit der Schulungen in Bezug auf das Profil des Arbeitsplatzes jedes einzelnen Mitarbeiters überprüfen und dementsprechende Weiterempfehlungen bzw. Maßnahmen einleiten.

4.5.4. Steigerung der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen

Gute Ideen und praxisorientierte Verbesserungsvorschläge kommen in vielen Fällen direkt von den Mitarbeitern, da sie das Arbeitsumfeld und deren Stärken und Schwächen am besten kennen. So können sie es selbst bestmöglich optimieren und hinsichtlich der Arbeitssicherheit Gefahrenpotentiale erkennen und beseitigen. Dessen ist sich die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG bewusst.

Aus diesem Grund wurde im Unternehmen das sogenannte „KVP Konzept“ eingerichtet. KVP steht für „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ und bedeutet, dass man mit stetigen Verbesserungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in kleinen Schritten stärken möchte. Dabei arbeiten die Mitarbeiter in Teams von ca. zehn Mitarbeitern an laufenden Verbesserungen in ihrem Verantwortungsbereich und an ihrem Arbeitsumfeld. KVP ist eine Möglichkeit der Mitarbeiter, ihr eigenes Umfeld in einem Bottom-Up-Verfahren zu verbessern und so zum Unternehmenserfolg beizutragen. In gewissem Sinne erfolgte hier in den letzten Jahrzehnten ein Kulturwandel, der jedem Mitarbeiter das Recht zur Mitbestimmung einräumt und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern soll. Dazu werden die

entsprechenden Rahmenbedingungen wie Bereitstellung von Arbeitszeit, Weiterbildungsmaßnahmen, Implementierung in Arbeitsabläufe und Prozesse und vor allem die letztendliche Umsetzung der Ideen geschaffen. KVP ist ein Grundprinzip des Qualitätsmanagements und ein unverzichtbarer Bestandteil der ISO 9100 Zertifizierung.

Kennzahl & Zielwert **Anzahl Verbesserungsvorschläge**

Die Steigerung des Potentials für *Verbesserungsvorschläge* kann durch die Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge gemessen werden. Der diesbezügliche Zielwert für das kommende Geschäftsjahr (2018/19) wurde mit 780 umgesetzten Verbesserungsvorschlägen pro Jahr festgelegt. Im Vergleich zu den Vorjahren wurde die Anzahl jährlich gesteigert. In den letzten Geschäftsjahren lag der Zielwert bei rund 725 Vorschlägen, welcher auch erreicht wurde. Der Zielwert soll gleichzeitig motivierend auf alle Mitarbeiter wirken.

Maßnahmen

Alle eingereichten Verbesserungsvorschläge im Rahmen des KVPs werden nach festgelegter Vorgangsweise finanziell abgegolten. Die Anzahl und die Qualität der Verbesserungsvorschläge soll durch diesen finanziellen Anreiz gesteigert werden.

Einerseits werden Aktivprämien zur Förderung der Gruppendynamik gewährt. Diese betragen 36,00 EURO pro Teamsitzung. Die Auszahlung erfolgt aliquot pro Team und Sitzung und berücksichtigt folgende Faktoren:

- Anzahl Gruppenmitglieder,
- Anzahl abgehaltener Gruppengespräche.

Im Gegenzug zur Aktivprämie werden die eingereichten und umgesetzten Verbesserungsvorschläge finanziell vergütet. Die eigentliche KVP-Prämie wird einmal jährlich am Ende des Geschäftsjahres ausbezahlt. Die berechenbaren Ideen, also jene Verbesserungen, die an einer Einsparung gemessen werden können, werden mit drei Prozent des Einsparungsvolumens belohnt. Die Prämie ist mit einem Höchstbetrag von 5.000,00 EURO pro Gruppe gedeckelt. Nicht-finanziell berechenbare Ideen werden mit einer Vergütung in Höhe von 60,00 EURO entlohnt.

Neben den Vergütungen wird jährlich ein interner „CIP Award“ vergeben. Dieser ist eine interne Prämierung für den besten KVP in vier verschiedenen Kategorien (Umwelt, Arbeitssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Qualität).

4.5.5. Erhöhung der Mitarbeitermotivation

Jedes Unternehmen sollte sich mit dem Thema Mitarbeitermotivation befassen bzw. eine Steigerung dieser zum Ziel haben. Eine motivierte Belegschaft ist für die Produktivität eines Unternehmens von zentraler Bedeutung. Nur mit engagierten und enthusiastischen Mitarbeitern kann das Potential der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG bestmöglich ausgeschöpft werden. Neben der Produktivitätssteigerung führt diese Mitarbeitermotivation zu einer engeren Bindung der Belegschaft an das Unternehmen.

Kennzahlen & Zielwerte Teilnehmeranzahl Events

Die Mitarbeitermotivation wird durch ein gutes Arbeitsverhältnis zu direkten Kollegen, aber auch abteilungsübergreifenden Kollegen geschaffen. Durch eine gute Arbeitsatmosphäre lässt sich die Teamfähigkeit und die Mitarbeiterproduktivität besonders steigern. Die Mitarbeitermotivation wird unter anderem über die Teilnahmequote an Betriebsausflügen sowie an weiteren firmenbezogenen Events gemessen. Als Ziel wird jährlich ein Teilnehmerrekord der absoluten Teilnehmerzahlen bei diesen Veranstaltungen angestrebt. Grund dafür ist der derzeitige Höchststand der Mitarbeiter in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG.

Maßnahmen

Um die Motivation der Mitarbeiter dauerhaft und nachhaltig zu erhöhen, wurden folgende Maßnahmen definiert:

Werbungen / Kommunikation: Jeder Mitarbeiter soll laufend über Veranstaltungen, Events und Neuigkeiten informiert werden, um ihn als wesentlichen Teil der Firmengemeinschaft direkt anzusprechen und in diese zu integrieren.

Mitarbeiterzeitung: Die Mitarbeiterzeitung wird viermal im Jahr erstellt und soll jeden Arbeitnehmer über aktuelle Projekte und Neuigkeiten des Unternehmens informieren. Im Rahmen der Zeitung finden Gewinnspiele statt, die mit ansprechenden Preisen prämiert werden. Die Mitarbeiterzeitung wird jedem Mitarbeiter an die private Postadresse gesendet.

Intranet: Diese ist in ihrer Struktur eine intuitive, einfach zugängige und informative Online-Plattform. Auf dieser Plattform werden Dokumente verwaltet und Wissensinhalte übermittelt. Auch Umfragen, Ankündigungen und Diskussionen werden darin ermöglicht.

Gesundheitsmoderatoren: Dies sind ausgewählte Mitarbeiter, die einer bestimmten Gruppe an Mitarbeitern aus dem Unternehmen zugeteilt sind. Ein Moderator für

Gesundheitsförderung ist für diese Personengruppe zuständig und nimmt eine Beratungs- und Motivationsfunktion ein.

Lern- und Entwicklungsperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	SYSMAG	$\geq 85\%$	- betriebliche Gesundheitsfürsorge - alter(n)sgerechte Arbeitsplätze - Home Office Möglichkeiten
	Fehlzeiten	$\leq 4,3\%$	- Krankenstandsrückkehrgespräche
Erhöhung der Mitarbeiterbindung	Selbstkündigungsquote	$\leq 2,5\%$	- Austrittsgespräche - Talent Management - SYSMAG
Erhöhung der Mitarbeiterfachkompetenz	Schulungsstunden je Mitarbeiter	33 Std.	- SYSMAG
Steigerung der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen	Anzahl Verbesserungsvorschläge	780	- Aktivprämien - Prämien für umgesetzte Ideen - CIP Award
Erhöhung der Mitarbeitermotivation	Teilnahmezahl Events	Rekord	- Werbungen/Kommunikation - Mitarbeiterzeitung - Intranet - Gesundheitsmoderatoren

Tabelle 6: Ergebnis der Lern- und Entwicklungsperspektive,
Quelle: eigene Darstellung.

4.6. Weitere Perspektiven

Nachdem die klassischen vier Perspektiven (Finanzperspektive, Kundenperspektive, interne Prozessperspektive sowie Lern- und Entwicklungsperspektive) im Rahmen dieser Masterarbeit ausgearbeitet wurden, wurde im Unternehmen nach weiteren Perspektiven gesucht, die einen großen Einfluss auf die Strategieerreichung haben. Nach Abhaltung von mehreren Interviews mit den Linien- und Abteilungsleitern der vier klassischen Perspektiven, hat sich die Abteilung Business Development als Abteilung für die Strategie relevante, weitere Perspektive herauskristallisiert. Es wurde daher die Business Development Abteilung als die für die Balanced Scorecard relevante, zusätzliche Perspektive beschlossen. Grund dafür waren laufende Prozessinnovationen oder technologische Weiterentwicklungen, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern sollen und man dadurch den stetigen neuen Kundenanforderungen besser entsprechen kann. Die Business Development Abteilung ist für die Forschung und Entwicklung neuer Erkenntnisse unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden in geplanter Form zuständig. Die neuen Erkenntnisse beziehen sich in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG vor allem auf Herstellungs- bzw. Fertigungsverfahren sowie auf Produkt- und Verfahrensanwendungen.

Die Kernaufgabe der Business Development Abteilung ist es, die Funktion des Innovationsprozesses sicherzustellen, welche mit folgenden Hauptaufgaben erfüllt werden:

- das kontinuierliche Monitoring der Kundenbedarfe hinsichtlich neuer Technologien und Werkstoffe für geschmiedete und/oder bearbeitete Bauteile,
- die Generierung, Sammlung, Ausarbeitung und Bewertung von innovativen Ideen (Ideenmanagement),
- die transparente Bewertung, effiziente Durchführung und Überführung von Forschungsprojekten in das Tagesgeschäft (Projektmanagement) und
- die Evaluierung neuer Geschäftsmöglichkeiten (Business Development).

Für die Business Development Abteilung wurde nachstehend angeführter strategischer Fokus definiert:

- Verbesserung der Qualität und Entwicklungszeit für neue Teile durch Anwendung neuer Simulationsmethoden und neuer Produktionstechniken,
- Entwicklung robuster thermomechanischer Prozesse für neue Legierungen und Aggregate.

Wie für die klassischen vier Perspektiven wurden auch für die Business Development Perspektive die strategischen Ziele durch Abhaltung von Interviews mit dem Abteilungsleiter festgelegt. Auf diese wird nun näher eingegangen.

4.6.1. Erreichung des F&E Quotienten

Das erste strategische Ziel lautet „Erreichung des Forschungs- und Entwicklungsquotienten“. Es dient als Gradmesser für besondere Innovationsanstrengungen hinsichtlich des zukünftigen Erfolgs der Produkte am Markt. Bei diesem strategischen Ziel wird implizit die Annahme getroffen, dass höhere F&E Kosten vorteilhaft sind und damit eine proportional verlaufende, wirtschaftliche Effizienz der eingesetzten Geldmittel vorliegt. Jedoch darf hier nicht außer Acht gelassen werden, dass eine reine Kostenbetrachtung wenig Aussagekraft über den Erfolg der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit hat. Umso wichtiger ist die Erfolgsquote der F&E Projekte, die von einem gelungenen Projektmanagement abhängen.

Kennzahl & Zielwert **F&E Quotient**

Die Berechnung zur Erreichung des *F&E Quotienten* lässt sich aus den Richtlinien des voestalpine-Konzerns ableiten und wird wie folgt ermittelt:

$$\frac{\text{Kosten für F\&E} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

In den vergangenen Jahren lag der Richtwert jährlich zwischen 1 bis 2 Prozent. Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG setzt sich hier den Zielwert von 1,6 Prozent.

Als Grundlage für die Ableitung des Ausgabebudgets der Business Development Abteilung werden die budgetierten Umsatzzahlen herangezogen.

Maßnahmen

Für die Erreichung des Zielwerts von 1,6 Prozent werden unterschiedliche Maßnahmen wie beispielsweise Abhaltung von Kreativworkshops zur Ideengenerierung gesetzt.

Die unterschiedlichsten Kundenwünsche, die an die Vertriebsabteilung herangetragen werden, können ebenso zur Ideengenerierung beitragen und werden in den Kreativworkshops behandelt.

Aus den erfolgversprechendsten Ideen werden Projekte generiert. Jedem Projekt wird ein Projektleiter zugewiesen. Die Projekte werden budgetiert und der Projektfortschritt wird monatlich im Zuge des Multiprojektcontrollings an die Geschäftsführung „reportet“.

4.6.2. Erreichung der Anzahl neuer Entwicklungsprojekte

Damit die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG in Zukunft am Markt bestehen kann, ist es unerlässlich, laufend neue Entwicklungsprojekte im Bereich der F&E zu suchen und umzusetzen. Wichtig sind Neuentwicklungen, die in der Praxis umsetzbar sind und mittel- bis langfristige Wettbewerbsvorteile schaffen.

Kennzahl & Zielwert ***Anzahl F&E Projekte je Mitarbeiter***

Zur Messung dieses Ziels wird die Anzahl der F&E Projekte je Mitarbeiter herangezogen. Jeder Mitarbeiter sollte in Abhängigkeit der Projektgröße zumindest ein Projekt managen und zur Gänze umsetzen. Aus Erfahrungswerten sollte jedoch die Anzahl von vier Projekten nicht überschritten werden, da man dadurch die Gefahr der Ressourcenüberlastung durch die Parallelisierung vermeiden möchte. Eine Ressourcenüberlastung hätte zur Folge, dass die Projekte nicht in der geplanten Zeit, zu den geplanten Kosten und zu der geplanten Qualität fertig umgesetzt werden können.

Maßnahmen

Um zumindest ein F&E Projekt umzusetzen, werden folgende Maßnahmen eingeleitet:

- Fachliche Weiterbildung durch regelmäßigen Besuch von Konferenzen (z.B. legierungsspezifische Konferenzen, Konferenzen für Umformtechnik, Automatisierungskonferenzen),
- Fachliche Weiterbildung durch Abhaltung von Kundenmeetings zum Anlass zukünftiger Entwicklungen,
- Abhaltung regelmäßiger Kreativworkshops, um neue interne Ideen zu entwickeln,
- Gewinn neuer Erkenntnisse durch unterschiedlicher F&E Versuche und Experimente,
- Verpflichtende Teilnahme aller Projektleiter an Projektmanagement Schulungen,
- Zusammenarbeit mit externen Partnern, die Know-how Träger sind (z.B. Universitäten, Forschungsinstituten)
- Teilnahme der Projektleiter an allgemeinen Schulungen wie beispielsweise Verhandlungstechnik oder Zeitmanagement.

4.6.3. Steigerung der Projekteffizienz

Ziel des Unternehmens ist es, laufende F&E Projekte effizient und rasch umzusetzen. Dies ist derzeit im Unternehmen bedeutend, da die Anzahl der gestarteten Projekte sehr hoch ist und jene dadurch nur teilweise umgesetzt und nur zum Teil fertig entwickelt werden können. In der F&E wird aus diesem Grund eine detaillierte Programmplanung für jedes Geschäftsjahr aufgestellt. Bei dieser Planung werden die benötigten Ressourcen mitberücksichtigt.

Hier gilt es vor allem, nur jenen Projekten Aufmerksamkeit zu schenken, die tatsächlich einen Nutzen bringen. Es sollte der Kosten-/Nutzeneffekt gegenübergestellt werden.

Kennzahl & Zielwert ***Einhaltungsgrad der Innovationsprojekte***

Die Effizienz der Projekte soll durch die Kennzahl *Einhaltungsgrad in Prozent der Innovationsprojekte* gemessen werden, die sich wie folgt ermitteln lässt:

$$\left(\frac{\text{Anzahl gestarteter Projekte}}{\text{Anzahl gepl. Projektstarts}} + \frac{\text{Anzahl finalisierter Projekte}}{\text{Anzahl gepl. Projektabschlüsse}} + \frac{\text{Anzahl abgeschlossener Meilensteine}}{\text{Anzahl gepl. Meilenstein Abschlüsse}} \right) \times \frac{100}{3}$$

Da diese Kennzahl neu entwickelt wurde, gibt es noch keine Erfahrungswerte und somit noch keinen Anhaltspunkt für den Zielwert. Ab dem neuen Geschäftsjahr 2018/19 wird diese Kennzahl erstmals gemessen und anhand der ersten Ergebnisse wird der zukünftige Zielwert festgelegt.

Maßnahmen

Die Maßnahmen zur Verbesserung dieser Kennzahl soll durch ein laufendes Projektcontrolling gewährleistet werden. Die monatliche sowie quartalsweise Berichterstattung direkt an die Geschäftsführung sollte dazu führen, dass rechtzeitig Maßnahmen bei Abweichungen eingeleitet werden können. Dies hat den Zweck, dass Projekte effizient umgesetzt werden. Für die zeitnahe Umsetzung der ausgewählten Projekte sind die dafür abgestellten Projektleiter verantwortlich.

4.6.4. Erhöhung der Förderung risikoreicher Projekte

Ein weiteres strategisches Ziel ist es, bei risikoreichen Projekten zukünftig die finanziellen Risiken durch öffentliche Förderungen zu mitigieren. Neben der direkten Förderung von riskanten Projekten können für Forschungsaufwendungen und experimentelle Entwicklungen Forschungsprämien in der Höhe von bis zu 12 Prozent der Forschungsaufwendungen vergütet werden.

Das voestalpine-Konzern F&E Budget für das laufende Geschäftsjahr 2017/18 beträgt 159 Mio. EURO. Dieses für den Konzern aktuelle Rekordforschungsbudget zeigt, dass Forschung, Entwicklung und Innovation im Konzern höchste Priorität haben. Es wird in diese Schlüsselbereiche investiert, da mit Spezialisierung in Verbindung mit Technologie- und Qualitätsführerschaft die Zukunft in den anspruchsvollsten Produktsegmenten abgesichert werden kann.¹⁰⁴ Den Verlauf der Ausgaben für Forschung & Entwicklung im Konzern stellt die angeführte Abbildung dar:

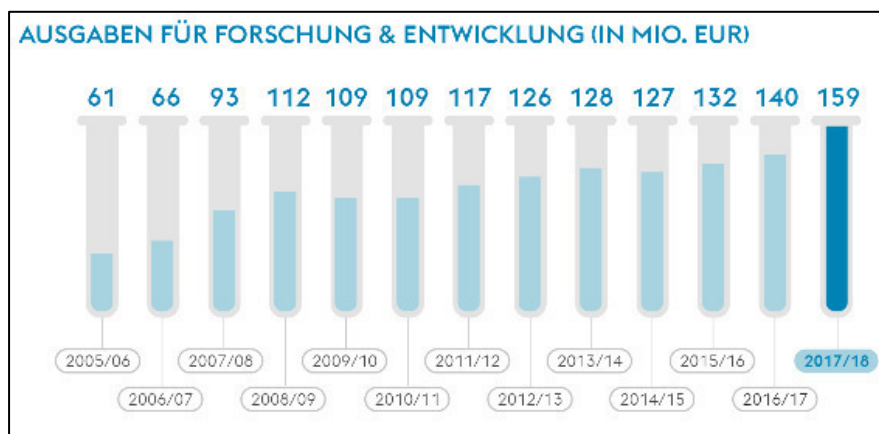


Abbildung 15: F&E Ausgaben,

Quelle: www.voestalpine.com/group/static/sites/group/downloads/de/konzern/2017-voestalpine-forschung_entwicklung-de.png (2018).

Kennzahl & Zielwert PLAN/IST Vergleich

Gemessen wird dieses Ziel durch die Erreichung der geplanten Summe direkter Fördergelder und der Forschungsprämie. Ziel ist es, die Summe der geplanten Förderungsgelder tatsächlich zu erreichen und dahingehend die Förderungen zu maximieren. Bei der Berechnung sollen nur jene Projekte herangezogen, die tatsächlich umgesetzt werden können. Diese Kennzahl wird folgendermaßen ermittelt:

$$\frac{\text{IST Summe der Förderungsgelder \& Forschungsprämien}}{\text{PLAN Summe der Förderungsgelder \& Forschungsprämien}}$$

¹⁰⁴ Vgl. ANDROSCH (2018), Onlinequelle [14.04.2018], S. 2.

Ziel ist es, 100 Prozent der geplanten Förderungsgelder und Forschungsprämien zu erhalten. Der Wert lag in den vergangenen Jahren zwischen 85 und 105 Prozent. Der Grund für diese Bandbreite hat darin bestanden, dass der Planwert ein Mittelwert der Mittelfristplanung (Planung der nächsten vier Jahre) ist und dieser Mittelwert dementsprechend von den tatsächlichen Fördergeldern abweichen kann. Zudem kann es aufgrund der langen Antragsbearbeitungsphasen von neun bis zehn Monaten zu zeitlichen Verschiebungen kommen.

Maßnahmen

Eine der Maßnahmen dazu ist, die Projekte auf ihre Antragsfähigkeit hinsichtlich Förderungsgelder und Forschungsprämien zu untersuchen und diese bei der Ideenentwicklung einzuplanen.

Zudem sollten die Kreativworkshops frühzeitig abgehalten werden, um eine zeitgerechte Übermittlung der Förderungsansuchen gewährleisten zu können.

Als dritte Maßnahme sollen die Projekte in den Förderungsansuchen klar und eindeutig gemäß den Richtlinien des Forschungsthemas beschrieben sein. Die fertiggestellten Anträge sollten zusätzlich von erfahrenen Mitarbeitern überprüft werden.

4.6.5. Erhöhung der Anzahl von Patenten

Für neue technische Entwicklungen, die auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen, sollen Patente beantragt werden, um den Wettbewerbsvorteil zu schützen. Die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG ist bereits im Besitz einiger Patente für unterschiedlichste Fertigungsverfahren. Ziel soll es sein, durch neue, innovative Ideen die Anzahl von Patenten zu erhöhen.

Kennzahl & Zielwert Anzahl Patente

Zur Überwachung des Ziels wird die Anzahl an Patenten gemessen. Bei den laufenden Projekten soll versucht werden, alsbald ein Patent zu beantragen. Aus der Erfahrung heraus soll ein genehmigtes Patent innerhalb von fünf Jahren angestrebt werden.

Maßnahmen

Die Maßnahmen für diese Kennzahl decken sich zu Gänze mit den definierten Maßnahmen zur Erreichung des strategischen Ziels „Erhöhung der Anzahl neuer Entwicklungsprojekte“, siehe Kapitel 4.6.2.¹⁰⁵

Business- und Developmentperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Erreichung des F&E Quotienten	F&E Quotient	1,60%	- Abhaltung von Kreativworkshops - Kundenwünsche
Erreichung der Anzahl neuer Entwicklungsprojekte	Anzahl F&E Projekte je Mitarbeiter	$1 \leq X < 5$	- Fachliche Weiterbildung - Abhaltung von Kreativworkshops - Erkenntnisse durch F&E Versuche - Zusammenarbeit mit externen Partnern - Projektmanagement Schulungen
Steigerung der Projekteffizienz	Einhaltungsgrad der Innovationsprojekte	kein Zielwert	- Projektcontrolling
Erhöhung der Förderung risikoreicher Projekte	PLAN/IST Vergleich	100%	- Antragsfähigkeit untersuchen - Kreativworkshops abhalten - Ansuchen gemäß Richtlinie
Erhöhung der Anzahl von Patenten	Anzahl Patente	1 Patent innerhalb 5 Jahren	- Fachliche Weiterbildung - Abhaltung von Kreativworkshops - Erkenntnisse durch F&E Versuche - Zusammenarbeit mit externen Partnern - Projektmanagement Schulungen

Tabelle 7: Ergebnis der Business Developmentperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

¹⁰⁵ Kapitel 4.6.2. Erreichung der Anzahl neuer Entwicklungsprojekte, S. 78.

5. Reporting Zyklen

Eine Balanced Scorecard kann nur dann zu einer erfolgreichen Strategieerreichung beitragen, wenn sie an die aktuelle Unternehmenssituation angepasst wird. Es ist wichtig, dass die übergeordneten, gemeinsam festgelegten, strategischen Ziele auf die Perspektivebene heruntergebrochen und gelebt werden. Das bedeutet, dass die jeweiligen Abteilungen innerhalb der Perspektiven darauf aufbauend die strategischen Ziele, Kennzahlen, Zielwerte sowie Maßnahmen zur Erreichung dieser strategischen Ziele definieren. Damit ein kontinuierlicher Ablauf gewährleistet wird, wurde folgender Reporting Zyklus für die Balanced Scorecard festgelegt:



Abbildung 16: Strategieprozess NEU,
Quelle: eigene Darstellung.

1. Strategieklausur

Die Strategieklausur soll im April zu Beginn jedes Geschäftsjahres stattfinden. Die Teilnehmer an der Strategieklausur sind die Geschäftsführung und die erste Bereichsebene (Linienleiter). Die Tagesordnungspunkte sollen neu strukturiert werden und folgende Phasen beinhalten:

- Als erstes soll einleitend die Tagesordnung vorgestellt werden. Eine anschließende Feedbackrunde soll darüber Aufschluss geben, ob im letzten Geschäftsjahr der Strategieablauf zur Erreichung der geplanten strategischen Ziele geführt hat.
- Als nächsten Schritt sollen die übergeordneten strategischen Grundlagen des Unternehmens (Vision, Mission, Strategie und Werte) gemeinsam diskutiert und bei Bedarf aktualisiert werden. Wichtig ist, hierbei die Teilnehmer gedanklich auf die Besprechung vorzubereiten, damit im Vorhinein durchdachte Ideen sowie Inputs vor Ort eingebracht werden können. Im Rahmen dessen sollte man auf

Kreativitätstechniken zurückgreifen und die Diskussion durch beispielsweise Mind-Mapping, Brainstorming anregen.

Um in der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG ein gemeinsames Verständnis und auch Akzeptanz für die Strategie zu erreichen, muss in weiterer Folge gemeinsam eine Findung jener Perspektiven erfolgen, die für das Unternehmen strategisch besonders wichtig sind. Es sollen Perspektiven definiert werden, die einen starken Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensstrategie haben. In der aktuellen Situation sind dies neben den vier klassischen Perspektiven (Finanz-, Kunden-, interne Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive) auch die Business Development Perspektive. Maßgeblich für die Perspektive ist es, eine dafür verantwortliche Person zu nominieren. In den meisten Fällen wird dies der jeweilige Abteilungsleiter sein. Die Perspektiven stellen die Ausgangsbasis für die Balanced Scorecard dar. Hier sei nochmals zu erwähnen, dass die Balanced Scorecard die strategische Planung mit dem operativen Geschäft verbinden soll.

2. Strategie für Perspektive

- Nachdem die strategischen Grundlagen sowie die dafür relevanten Perspektiven aktualisiert worden sind, sollen die Linien- bzw. Abteilungsleiter der beschlossenen Perspektiven im Alleingang untersuchen, welche Auswirkung die neu definierte Strategie speziell auf ihre Perspektive hat und was dies zukünftig bedeutet bzw. wie sie diese positiv beeinflussen können. Für die Ausarbeitung der strategischen Ziele der jeweiligen Perspektive durch die Verantwortlichen ist ein Zeitraum von einem Monat vorgesehen. Aus dieser Phase werden die strategischen Ziele der einzelnen Perspektiven in die Balanced Scorecard übertragen. Die strategischen Ziele sollten so gewählt werden, dass alle Ziele der Balanced Scorecard Teile der Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, englisch „Strategy Map“ sind, um die Bedeutung der Unternehmensstrategie zu vermitteln.
- Anhand der strategischen Ziele sollen dann die Kennzahlen erhoben werden, mit denen die jeweiligen spezifischen, strategischen Ziele gemessen werden. Im Anschluss daran erfolgt die Festlegung der Zielwerte sowie der Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele.
- Nach Erfassung der Balanced Scorecard Perspektiven sind die Ergebnisse daraus an die Abteilung „Unternehmensentwicklung“ zu übermitteln, die sämtliche Ergebnisse in einem Excel-Tool zusammenführt und an die Geschäftsführung berichtet.

3. Strategiereview

- Die Strategiereviews jeweils im Oktober (mid year review) sowie im Februar (unmittelbar vor Geschäftsjahresende) sollen dazu dienen, den angestrebten Weg zur Strategieerreichung zu überprüfen, um bei Bedarf dementsprechende Handlungsmaßnahmen setzen zu können.

Ziel aller Linienleiter ist es, die Balanced Scorecard nicht nur regelmäßig zu aktualisieren, sondern auch zu leben und alle Mitarbeiter motivierend miteinzubinden.

laufendes Reporting

- Die im Zuge der Balanced Scorecard definierten Kennzahlen sind monatlich von den Verantwortlichkeiten an die Unternehmensentwicklung zu „reporten“.

Zusätzlich soll quartalsweise über folgende Themen umfassend berichtet werden:

- Welche Ergebnisse wurden erzielt?
- Begründung, weshalb der Zielwert erreicht oder nicht erreicht wurde?
- Erläuterung, ob die Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen noch angemessen sind und zur Strategieerreichung beitragen oder ob Änderungen aufgrund geänderter Rahmenbedingungen vorzunehmen sind?

Die Berichte sind mittels einer dafür vorgesehenen Microsoft Excel Datei per E-Mail von den jeweiligen Linien- und Abteilungsleitern zu übermitteln. Zusätzlich sollen ausgewählte Ergebnisse der Berichterstattung auf den Infoscreens im Unternehmen dargestellt werden. Dies dient zur Information, zur Bewusstseinsbildung sowie zur Miteinbindung und Motivation aller Mitarbeiter. Ein Auszug aus der quartalsweisen Berichterstattung ist auf der nachfolgenden Seite angeführt.

Interne Prozessperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen	Q1	Q2	Q3	Q4	Notizen
Erhöhung der Prozessstabilität	First Pass Yield	> 94%	- Analyse von Abweichungen - Heranziehen von Qualitätsspezialisten - Investitionsstrategie - Digitalisierungsprojekte					
Reduzierung des Ausschusses	produktiver Ausschuss	< 2%	- Ursachenanalyse - Korrekturmaßnahmen					
Lieferqualität von Lieferanten	Lieferqualität	< 1%	- Marktanalysen - Risikoanalyse - Lieferantenbewertung - Lieferanten Workshops					
Verbesserung der Termintreue von Lieferanten	Termintreue von Lieferanten	> 90% Vormaterial > 80% sonstige	- Reklamationschreiben - Maßnahmenkatalog aufgrund Bewertung - Maßnahmeplan bei Versäumnis					
Erhöhung des Anlagennutzungsgrades	Nutzungsgrad	> 68% Presse > 95% sonstige	- optimale Ofenbelegung - Reduzierung der Rüstzeiten - Investitionen					

Tabelle 8: Auszug aus dem quartalsweise durchzuführenden Reporting,

Quelle: eigene Darstellung.

Die Vorlagen für die weiteren Perspektiven können im Anhang auf Seite 96 und 97 entnommen werden.

6. Resümee

6.1. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit mit dem Titel „*Entwicklung einer Balanced Scorecard für die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG*“ setzt sich aus 6 Kapitel zusammen.

Zu Beginn der Arbeit wurden die theoretischen Grundlagen der Balanced Scorecard mittels intensiver Literaturrecherche ausgearbeitet. Es wurden die strategischen Grundlagen (Mission, Vision und Strategie) näher erläutert, da sie die Ausgangsbasis für die Entwicklung einer Balanced Scorecard bilden. Des Weiteren wurden die vier Perspektiven einer klassischen Balanced Scorecard, die Finanz-, Kunden-, interne Prozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive im Detail behandelt. Da die klassischen Perspektiven um unternehmensspezifische Perspektiven erweitert werden können, wurden diese ebenfalls theoretisch erhoben. Letztlich wurde im Theorieteil eine beispielhafte Balanced Scorecard eines Automotive-Industrieunternehmens vorgestellt, die als Anhaltspunkt für die Balanced Scorecard des Kooperationsunternehmens dienen soll.

Im Kapitel 3 wurden die strategischen Grundlagen der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG dargelegt. Die Formulierung der Mission, Vision und Strategie des Kooperationsunternehmens erfolgte im Jahr 2016 und musste demnach im Rahmen dieser Arbeit nur noch aktualisiert werden. Die aktuelle Mission, Vision, Strategie sowie der derzeit vorhandene Strategieprozess wurden danach beschrieben. Zudem wurde das derzeitige Strategietool, die X-Matrix, mit seinen Schwächen vorgestellt.

Auf der Basis des Kapitels 3 wurde im darauffolgenden Kapitel 4 die Balanced Scorecard für die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG entwickelt. Zuerst wurden die dafür erforderlichen Perspektiven ausgewählt und von der übergeordneten Unternehmensstrategie abgeleitet. Es wurde die Entscheidung getroffen, dass die vier klassischen Perspektiven um die Perspektive „Business Development“ erweitert werden müssen, um den strategischen Unternehmenserfolg richtig abzubilden und sicherstellen zu können. Danach wurden die strategischen Ziele der nächsten fünf bis sieben Jahre ausgearbeitet und den jeweiligen Perspektiven zugeordnet. Nach der Definition der strategischen Ziele wurden Kennzahlen bestimmt, um diese Ziele messbar zu machen. Mit der Festlegung der Zielwerte für die Kennzahlen sowie der Maßnahmen zur Erreichung dieser Zielwerte wurde die Balanced Scorecard fertiggestellt.

Im abschließenden Kapitel 5 wurden die Reporting Zyklen der erstellten Balanced Scorecard erläutert. Es wurde der neue Strategieprozess vorgestellt, der aus der

Strategieklausur, der Strategie für Perspektiven und dem Strategiereview besteht. Die *Strategieklausur* soll zu Beginn jedes neuen Geschäftsjahres stattfinden. Im Rahmen dessen sollen nach einer Feedbackrunde des abgelaufenen Jahres die übergeordneten strategischen Grundlagen des Unternehmens (Strategie) definiert werden. Anschließend sind die Perspektiven festzulegen, welche einen starken Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben. Im zweiten Schritt sind die *Strategien für die Perspektiven* durch die jeweiligen Abteilungsleiter auszuarbeiten. Es sind letztlich die strategischen Ziele, Kennzahlen, Zielwert sowie Maßnahmen je Perspektive zu erheben. Die Ergebnisse jeder Perspektive werden danach in einem Excel-Tool zusammengeführt, die die aktuelle Balanced Scorecard darstellt. Die in der Balanced Scorecard enthaltenen Kennzahlen sind monatlich von den Verantwortlichen zu „reporten“. Zusätzlich ist quartalsweise ein umfassender Bericht über die Erreichung oder Nichterreichung der Zielwerte an die Abteilung „Unternehmensentwicklung“ abzugeben. Als dritter Prozessschritt findet ein *Strategiereview* im Oktober sowie Februar statt. Im Zuge dessen soll die Geschäftsführung sowie die erste Bereichsebene den Weg zur Strategieerreichung überprüfen sowie gegebenenfalls Handlungsmaßnahmen bzw. Anpassungen in der Balanced Scorecard vornehmen.

Das Ergebnis der Balanced Scorecard veranschaulicht alle strategischen Ziele, Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensstrategie. Sie umfasst nicht nur finanzielle, sondern auch nicht-finanzielle Kennzahlen, welche gleichermaßen unverzichtbare Bestandteile in der strategischen Planung der voestalpine BÖHLER Aerospace sind. Nicht-finanzielle Kennzahlen wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Termintreue, F&E Kennzahlen oder Qualitätskennzahlen dürfen keinesfalls ignoriert oder vernachlässigt werden.

Damit unternehmensweit ein gemeinsames Verständnis für die Strategie und Akzeptanz für die definierten strategischen Ziele, Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen geschaffen wird, ist es essenziell, den Strategieprozess gemeinsam mit der Geschäftsführung und der ersten Bereichsebene zu gestalten. Dies geschieht im Rahmen der Strategieklausur und den Strategiereviews. Zudem können die Abteilungsleiter durch eine sogenannte „Ziel-Kaskadierung“ die strategischen Ziele bis auf den einzelnen Mitarbeiter herunterbrechen und mit Zielvorgaben versehen. Ein wesentlicher Faktor dabei ist das Kommunizieren der strategischen Schwerpunkte mit klaren und spezifischen Vorgaben an die Mitarbeiter.

6.2. Ausblick

Die Implementierung der Balanced Scorecard selbst hat durch die Mitarbeiter der Abteilung „Unternehmensentwicklung“ zu erfolgen. Jedoch reicht die Implementierung alleine nicht aus. Da die voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG ständigen Veränderungen unterworfen ist, muss eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Balanced Scorecard gewährleistet werden können. Aus diesem Grund wurde ein neuer Strategieprozess definiert, der eine laufende Aktualisierung der Balanced Scorecard vorsieht und aus folgenden Prozessschritten besteht:

- Strategieklausur,
- Strategie der Perspektive,
- Strategiereviews.

Zu den Strategien der Perspektiven sowie den Strategiereviews wurden zyklische Reportings auf Monats- und Quartalsbasis festgelegt. Aufgabe der Abteilung „Unternehmensentwicklung“ ist es nun, den Strategieprozess zu befolgen. Bei der bevorstehenden Strategieklausur im Mai 2018 wird die erstellte Balanced Scorecard der Geschäftsführung sowie der ersten Bereichsebene präsentiert.

Durch diese Arbeit wurde die Erkenntnis aller Beteiligten gewonnen, dass eine Balanced Scorecard nur dann zum Erfolg führt, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen und ihre Ziele auf die gemeinsam definierte Unternehmensstrategie abgestimmt sind. In diesem Zusammenhang sollten sich die gegenseitigen Wechselwirkungen durch alle festgelegten Perspektiven der Balanced Scorecard ziehen, um dadurch eine systematische Darstellung der Strategien zu ermöglichen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der voestalpine BÖHLER Aerospace GmbH & Co KG trotz des enormen Zeitaufwandes nun ein Strategieinstrument zur Verfügung steht, mit dem es möglich ist, in Zukunft den richtigen Weg zur Strategieerreichung zu gehen.

Literaturverzeichnis

- AUBECK, H. J. [2018]: Rechnungswesen für Schule und Ausbildung, 3., akt. Aufl., Norderstedt: Norderstedt Books on Demand, 2018.
- BEA, F. X./HAAS, J. [2016]: Strategisches Management, 8., überarb. Aufl., Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2016.
- BÖHNISCH, W./KRENNHUBER, E [2001]: Balanced Scorecard: Erfolgreiches Management aus theoretischer und praktischer Sicht, Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 2001.
- EHRMANN, H. [2007]: Kompakt-Training Balanced Scorecard, 4., Aufl., Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2007.
- ERLEN, B./ISAAK, A. [2015]: BWL-Kennzahlen: Business Ratios, Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2015.
- ESCHENBACH, R./ESCHENBACH, S./KUNESCH, H. [2008]: Strategische Konzepte: Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich, 5., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008.
- FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. [2015]: Balanced Scorecard, 5., Aufl., München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2015.
- FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. [2014]: Balanced Scorecard – einfach konsequent: Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2014.
- FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. [2008]: My Balanced Scorecard, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 2008.
- FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. [2002]: Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem, 4., Aufl., Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 2002.
- GLADEN, W. [2014]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 6., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- GRANT, R. M. [2014]: Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analysen und Techniken, Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2014.
- GUNNAR, K. [2001]: Die Balanced Scorecard im Personalmanagement: Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Frankfurt: Campus Verlag, 2001.
- GÖTZE VON BERKSTEIN [2010]: Wirtschaftshandbuch der Formeln und Kennzahlen, Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2010.
- HOFFSCHRÖER, S./BERNHARD, M. G. [2003]: Report Balanced Scorecard: Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarb. Aufl., Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH, 2003.
- HORVÀTH & PARTNERS [2016]: Balanced Scorecard umsetzen, 5., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, 2016.

- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. [1996]: The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. [1997]: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. [2001]: Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2001.
- KORTENDIECK, G. [2017]: strategisches Management im sozialen Bereich: Analyseinstrumente, Strategien, Planungshilfen, 2., überarb. Aufl., Regensburg: Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, 2017.
- KREUTZER, R. T. [2017]: Praxisorientiertes Marketing, 5., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017.
- KUDERNATSCH, D. [2001]: Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2001.
- KUMPF, A. [2001]: Balanced Scorecard in der Praxis: In 80 Tagen zur erfolgreichen Umsetzung, Landsberg/Lech: verlag moderne industrie, 2001.
- LOMBRISER, R./ABPLANALP, P. A. [2015]: Strategisches Management: Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen, 6., vollst. überarb. und akt. Aufl., Zürich: Versus Verlag AG, 2015.
- NEßLER, C./FISCHER, M.-T. [2013]: Social-Responsive Balanced Scorecard: Wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in Kennzahlen umsetzen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- RAPS, A. [2017]: Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele, 4., Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017.
- RÖDLER, E./RÖDLER, R./MÜLLER, S. [2003]: Balanced Scorecard und MIS: Leitfaden zur Implementierung, Bonn: mitp-Verlag, 2003.
- RÜTH, B. [2004]: Balanced Scorecard: Von der Strategie zum Tagesgeschäft, Kissing: WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, 2004.
- SCHEDL, C. [2002]: Die Balanced Scorecard: Ein Leitfaden für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung, Wien: WUV Universitätsverlag, 2002.
- PROBST, H.-J. [2007]: Balanced Scorecard leicht gemacht: Zielgrößen entwickeln und Strategien erfolgreich umsetzen, 2., akt. und überarb. Aufl., Heidelberg: Redline GmbH, 2007.
- PREIßNER, A. [2011]: Balanced Scorecard anwenden, Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung, 4., Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2011.
- SEEWALDT, M./BRACHT, U. [2017]: Energieorientierte Betrachtung von Engpässen in Fertigungssystemen mit der Materialflusssimulation, in: Simulation in der Produktion und Logistik, hrsg. von WENZEL, S./PETER, T., Kassel: kassel university press GmbH, 2017, Seite 29-39.

SCHMELZER, H. J./SESSELMANN, W. [2013]: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 8., überarb. und erw. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2013.

Zeitschriften

- ANDROSCH, A. [2018]: Forschung und Entwicklung, Linz, 2018, <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/forschung-entwicklung/>, [08.04.2018].
- BINDER, C./HÖGSDAL, N. [2017]: EBIT & Co., in: Controlling & Management Review 2/2017 (2017), S. 58-61.
- RIGBY, D./BILODEAU, B. [2015]: Management Tools & Trends 2015 in: BAIN & COMPANY, Boston, 2015, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>, [10.04.2018].
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. [2007]: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Business Harvard Review, Brighton, (2007), S. 1-14.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. [2014]: So verbinden Sie Strategie und Tagesgeschäft, in: Harvard Business Manager, 09.12.2014, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/mit-der-balanced-scorecard-die-strategie-planen-a-1006429.html>, [10.04.2018].
- KRALLER, C./SCHMIDBAUER, S./GETZENDOERFER, I. [2017]: Die Balanced Scorecard bei der Südostbayernbahn, in: Controlling & Management Review 3/2017 (2017), S. 42-50.
- VOESTALPINE [2007]: voestalpine Vorstand: Finanzierung der BÖHLER-UDDEHOLM Akquisition ohne Kapitalerhöhung, Linz, 2007, <http://www.voestalpine.com/group/de/investoren/ad-hoc-meldungen/adhoc-2007-04-13/>, [14.04.2018].

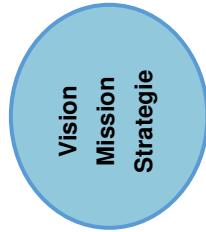
ANHANG

Anhangverzeichnis

BALANCED SCORECARD.....	S. 95
VORLAGE FÜR QUARTALSBERICHT.....	S. 96
Finanzperspektive.....	S. 96
Kundenperspektive.....	S. 96
Interne Prozessperspektive.....	S. 96
Lern- und Entwicklungsperspektive.....	S. 97
Business- und Developmentperspektive.....	S. 97

Finanzperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Erreichung der Rendite-Zielwerte	EBIT Marge ROCE	> 10% > 10%	- Kosteneinsparungen - Erkennung Insourcingpotentiale - Reduzierung von Beständen
Umsatzwachstum	Umsatzwachstum	> 0%	- Vertiefung der Wertschöpfungskette - Erhöhung des Neuteile-Umsatzes
Steigerung des Free-Cashflows	Free-Cashflow	positiv	- Reduzierung von Beständen - Wechsel bei Lieferanten

Kundenperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Umsatzerhöhung in Segmenten	Einlösung im Absatzplan	Index 100	- intensive Kundenbetreuung - erfolgreiche Audits
Erhöhung der Angebotserfolgsquote	Angebotserfolgsquote	> 20%	- gezielte Anfragebearbeitung - Kosteneinsparungen
Verbesserung der Termintreue	Termintreue	> 95%	- Planungssoftware OMP - Theory of Constraints
Verbesserung der Termintreue für Neuteilprojekte	Termintreue Neuteile	> 85%	- Projektmanagement
Steigerung der Anzahl von Neuteilaufträgen	Anzahl Neuteile	> 50	- aktive Werbemaßnahmen



Interne Prozessperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Erhöhung der Prozessstabilität	First Pass Yield	> 94%	- Analyse von Abweichungen - Heranziehen von Qualitätsspezialisten - Investitionsstrategie - Digitalisierungsprojekte
Reduzierung des Ausschusses	produktiver Ausschuss	< 2%	- Ursachenanalyse - Korrekturmaßnahmen
Lieferqualität von Lieferanten	Lieferqualität	< 1%	- Marktanalysen - Risikoanalyse - Lieferantenbewertung - Lieferanten Workshops
Verbesserung der Termintreue von Lieferanten	Termintreue Lieferanten	> 90% Vormaterial > 80% sonstige	- Reklamationsschreiben - Maßnahmenkatalog aufgrund Bewertung - Maßnahmenplan bei Versäumnis
Erhöhung des Anlagennutzungsgrades	Nutzungsgrad	> 68% Presse > 95% sonstige	- optimale Offenbelegung - Reduzierung der Rüstzeiten - Investitionen

Business- und Developmentsperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Erreichung des F&E Quotienten	F&E Quotient	1,60%	- Abhaltung von Kreativworkshops - Kundenwünsche
Erreichung der Anzahl neuer Entwicklungsprojekte	Anzahl F&E Projekte je Mitarbeiter	$1 \leq X < 5$	- Fachliche Weiterbildung - Abhaltung von Kreativworkshops - Erkenntnisse durch F&E Versuche - Zusammenarbeit mit externen Partnern - Projektmanagement Schulungen
Steigerung der Projekteffizienz	Einhaltungsgrad der Innovationsprojekte	kein Zielwert	- Projektcontrolling
Erhöhung der Förderung risikoreicher Projekte	PLANIST Vergleich	100%	- Antragsfähigkeit untersuchen - Kreativworkshops abhalten - Ansuchen gemäß Richtlinie
Erhöhung der Anzahl von Patenten	Anzahl Patente	1 Patent innerhalb 5 Jahren	- Fachliche Weiterbildung - Abhaltung von Kreativworkshops - Erkenntnisse durch F&E Versuche - Zusammenarbeit mit externen Partnern - Projektmanagement Schulungen

Lern- und Entwicklungsperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	SYSTEMAG Fehlzeiten	$\geq 85\%$ $\leq 4,3\%$	- betriebliche Gesundheitsfürsorge - alter(n)sgerechte Arbeitsplätze - Home-Office-Möglichkeiten - Krankenstandsrückkehrgespräche
Erhöhung der Mitarbeiterbindung	Selbstkündigungsquote	$\leq 2,5\%$	- Austrittsgespräche - Talent Management - SYSTEMAG
Erhöhung der Mitarbeiterfachkompetenz	Schulungsstunden je Mitarbeiter	33 Std.	- SYSTEMAG
Steigerung der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen	Anzahl Verbesserungsvorschläge	780	- Aktivprämien - Prämien für umgesetzte Ideen - CIP Award
Erhöhung der Mitarbeitermotivation	Teilnehmerzahl Events	Rekord	- Werben/Kommunikation - Mitarbeiterzeitung - Intranet - Gesundheitsmoderatoren

Finanzperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen	Q1	Q2	Q3	Q4	Notizen
Erreichung der Rendite-Zielwerte	EBIT Marge	> 10%	- Kosteneinsparungen - Erkennung Insourcingpotentiale					
	ROCE	> 10%	- Reduzierung von Beständen					
Umsatzwachstum	Umsatzwachstum	> 0%	- Vertiefung der Wertschöpfungskette - Erhöhung des Neuteile-Umsatzes					
Steigerung des Free-Cashflows	Free-Cashflow	positiv	- Reduzierung von Beständen - Wechsel bei Lieferanten					

Kundenperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen	Q1	Q2	Q3	Q4	Notizen
Umsatzerhöhung in Segmenten	Einlastung im Absatzplan	Index 100	- intensive Kundenbetreuung - erfolgreiche Audits					
Erhöhung der Angebotserfolgsquote	Angebotserfolgsquote	> 20%	- gezielte Anfragebearbeitung - Kosteneinsparungen					
Verbesserung der Termintreue	Termintreue	> 95%	- Planungssoftware OMP - Theory of Constraints					
Verbesserung der Termintreue für Neuteilprojekte	Termintreue Neuteile	> 85%	- Projektmanagement					
Steigerung der Anzahl von Neuteilaufträgen	Anzahl Neuteile	> 50	- aktive Werbemaßnahmen					

Interne Prozessperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen	Q1	Q2	Q3	Q4	Notizen
Erhöhung der Prozessstabilität	First Pass Yield	> 94%	- Analyse von Abweichungen - Heranziehen von Qualitätsspezialisten - Investitionsstrategie - Digitalisierungsprojekte					
Reduzierung des Ausschusses	produktiver Ausschuss	< 2%	- Ursachenanalyse - Korrekturmaßnahmen					
Lieferqualität von Lieferanten	Lieferqualität	< 1%	- Marktanalysen - Risikoanalyse - Lieferantenbewertung - Lieferanten Workshops					
Verbesserung der Termintreue von Lieferanten	Termintreue von Lieferanten	> 90% Vormaterial > 80% sonstige	- Reklamationsschreiben - Maßnahmenkatalog aufgrund Bewertung - Maßnahmenplan bei Versäumnis					
Erhöhung des Anlagennutzungsgrades	Nutzungsgrad	> 68% Presse > 95% sonstige	- optimale Ofenbelegung - Reduzierung der Rüstzeiten - Investitionen					

Lern- und Entwicklungsperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen	Q1	Q2	Q3	Q4	Notizen
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	SYSMAG	≥ 85%	- betriebliche Gesundheitsfürsorge - alter(n)sgerechte Arbeitsplätze					
	Fehlzeiten	≤ 4,3%	- Home-Office-Möglichkeiten - Krankenstandsrückkehrgespräche					
Erhöhung der Mitarbeiterbindung	Selbstkündigungsquote	≤ 2,5%	- Austrittsgespräche - Talent Management - SYSMAG					
Erhöhung der Mitarbeiterfachkompetenz	Schulungsstunden je Mitarbeiter	33 Std.	- SYSMAG					
Steigerung der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen	Anzahl Verbesserungsvorschläge	780	- Aktivprämien - Prämien für umgesetzte Ideen - CIP Award					
Erhöhung der Mitarbeitermotivation	Teilnehmerzahl Events	Rekord	- Werbungen/Kommunikation - Mitarbeiterzeitung - Intranet - Gesundheitsmoderatoren					

Business- und Developmentperspektive	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen	Q1	Q2	Q3	Q4	Notizen
Erreichung des F&E Quotienten	F&E Quotient	1,60%	- Abhaltung von Kreativworkshops - Kundenwünsche					
Erreichung der Anzahl neuer Entwicklungsprojekte	Anzahl F&E Projekte je Mitarbeiter	$1 \leq X < 5$	- Fachliche Weiterbildung - Abhaltung von Kreativworkshops - Erkenntnisse durch F&E Versuche - Zusammenarbeit mit externen Partnern - Projektmanagement Schulungen					
Steigerung der Projekteffizienz	Einhaltungsgrad der Innovationsprojekte	kein Zielwert	- Projektcontrolling					
Erhöhung der Förderung risikoreicher Projekte	PLAN/IST Vergleich	100%	- Antragsfähigkeit untersuchen - Kreativworkshops abhalten - Ansuchen gemäß Richtlinie					
Erhöhung der Anzahl von Patenten	Anzahl Patente	1 Patent innerhalb 5 Jahren	- Fachliche Weiterbildung - Abhaltung von Kreativworkshops - Erkenntnisse durch F&E Versuche - Zusammenarbeit mit externen Partnern - Projektmanagement Schulungen					