

Management Summary

Bei einem Unternehmen ist die schnelle Umsetzung der Strategie ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Die dynamische Anpassung an das Umfeld kann dabei nur gelingen, wenn sich das Unternehmen in die gewünschte Richtung lenken lässt. Doch wo überhaupt steht das Unternehmen? Stimmt die eingeschlagene Richtung? Ist es auf Kurs?

Ein Zitat von Peter F. Drucker (1909-2005) besagt:

„Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken.“

Um ein Unternehmen steuern zu können, muss es messbar und bewertbar sein. Nur wenn dies gegeben ist, kann erkannt werden, wo die eigene Position ist und ob die Richtung eingehalten wird.

Vor einer solchen Herausforderung stand der Bereich *Projekte und Technik*. Dieser war nur begrenzt messbar, bewertbar und demzufolge auch nicht steuerbar. Ein verändertes Umfeld machte ein neues Management-Instrument notwendig. Der Entschluss mit der Erarbeitung einer Balanced Scorecard den Anforderungen gerecht zu werden wurde gefällt.

Das Resultat dieser Arbeit ist eine Balanced Scorecard, mit welcher der Bereich *Projekte und Technik* grösstenteils messbar und bewertbar ist. Jedoch wurde die ganzheitliche Steuerbarkeit nicht erreicht. Dies liegt daran, dass die Leistungskennzahlen nicht auf einfache Weise erhoben werden können. Die Erhebung bzw. die Integration in ein IT-gestütztes monatliches Reporting ist nicht erfolgt, dadurch ist die Erhebung aufwendig. Weiter ist die Frequenz der Erhebungen zu niedrig gewählt, um den Bereich *Projekte und Technik* mit der notwendigen Dynamik steuern zu können.

In einem mehrmonatigen Projekt wurde mit Workshops und Interviews das Grundgerüst einer Balanced Scorecard für den Bereich *Projekte und Technik* erarbeitet. Dabei wurde die Strategie des Bereichs geklärt, die strategischen Ziele abgeleitet, Beziehungen der Ziele untereinander in der Strategy-Map verknüpft, Leistungskennzahlen und Zielwerte festgelegt sowie strategische Aktionen identifiziert, welche die Ziele unterstützen sollen. Die Erarbeitung war geprägt von einer Vielzahl von Diskussion mit wertvollen Erkenntnissen über den Bereich und inspiriert von den Ideen der Mitarbeiter.

Inhaltsverzeichnis

Dankeswort	I
Management Summary	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage:	1
1.2 Ziel	1
1.3 Abgrenzung	2
1.4 Methode	2
1.5 Literatur und Wissen	2
1.6 Gliederung der Arbeit	2
2 Grundlagen	4
2.1 Bereich PJT – ein Teil des Unternehmens SBB	4
2.1.1 Entstehung des SBB Konzerns	4
2.1.2 SBB Konzern heute	4
2.1.3 Division SBB Infrastruktur	5
2.1.4 Finanzierung von Projekten bei SBB Infrastruktur	6
2.1.5 Geschäftsbereich Energie, Telecom und Elektroanlagen (ET)	6
2.1.6 Geschäftseinheit Energie und Operations (EOP)	7
2.1.7 Bereich Projekt und Technik (PJT)	7
2.1.8 Entwicklung der Bahnstromversorgung	8
2.1.9 Investitionen und Projektvolumen	8
2.1.10 Art der Projekte	9
2.1.11 Technik, Umfeld und Markt	9
2.1.12 Interview mit dem Bereichsleiter PJT	10
2.1.13 Zusammenfassung	11
2.2 Die BSC ein Managementsystem	12
2.2.1 Controlling	12

2.2.2	Was ist eine Balanced Scorecard	12
2.2.3	Der BSC Prozess	13
2.2.4	Die vier Perspektiven	14
2.2.5	Erstellung der BSC und Ausdruck der Strategie	15
2.2.6	Die Umsetzung der Unternehmensstrategie	16
2.2.7	Ressourcen, Massnahmen und Budget	16
2.2.8	Strategischer Feedbackprozess	17
2.2.9	Hürden beim Projekt BSC	17
2.2.10	Zusammenfassung über die BSC	18
2.3	Methodik	19
2.3.1	Analyse von Unterlagen	19
2.3.2	Teilstrukturierte und informelle Interviews im Unternehmen	19
2.3.3	Instrument Workshops	19
2.3.4	Zusammenfassung	19
3	Erarbeitung einer BSC für PJT	20
3.1	Umsetzungsplan	20
3.1.1	Projekt BSC für PJT	20
3.1.2	Etappen	20
3.1.3	Rollen	22
3.1.4	Planung des Projekts BSC für PJT	23
3.2	Strategiekklärung im Unternehmen	24
3.2.1	Ziel der Etappe	24
3.2.2	Vorgehen	24
3.2.3	Resultate der Strategiekklärung bei PJT	24
3.2.4	Beurteilung der Resultate	28
3.2.5	Erkenntnisse	28
3.3	Strategische Ziele ableiten	29
3.3.1	Ziel der Etappe	29
3.3.2	Vorbereitung	29
3.3.3	Workshop	29
3.3.4	Resultate des Workshops	31
3.3.5	Beurteilung der Resultate	32

3.3.6	Erkenntnisse	33
3.4	Strategy-Map aufbauen	34
3.4.1	Ziel der Etappe Strategy-Map entwickeln	34
3.4.2	Vorbereitung	34
3.4.3	Workshop Strategy-Map	34
3.4.4	Resultate	35
3.4.5	Beurteilung der Resultate	36
3.4.6	Rücksprache mit Zielpaten und Ergebnisse	37
3.4.7	Erkenntnisse	37
3.5	Leistungskennzahlen auswählen und Zielwerte festlegen	38
3.5.1	Ziel dieser Etappen	38
3.5.2	Vorbereitung	38
3.5.3	Workshop	38
3.5.4	Resultate	40
3.5.5	Bilaterale Rücksprachen mit Zielpaten und BSC-Sponsor	42
3.5.6	Beurteilung der Resultate	42
3.5.7	Erkenntnisse	43
3.6	Strategische Aktionen beschliessen	45
3.6.1	Ziel der Etappe	45
3.6.2	Vorbereitung	45
3.6.3	Workshop	45
3.6.4	Resultate	46
3.6.5	Beurteilung der Resultate	47
3.6.6	Erkenntnisse	47
3.7	Zusammenfassung	48
4	Diskussion der Resultate BSC für PJT	49
4.1	Die BSC als Management- und Steuerungssystem	49
4.2	Bewertung der BSC für PJT	50
4.2.1	Kriterien der Beurteilung	50
4.2.2	Bewertung der Finanzperspektive	51
4.2.3	Bewertung der Kundenperspektive	52
4.2.4	Bewertung der Prozessperspektive	52

4.2.5	Bewertung der Potentialperspektive	53
4.3	Zusammenfassung	53
5	Schlussbetrachtung	55
5.1	Zusammenfassung	55
5.2	Lesson Learned	56
5.3	Ausblick und Handlungsempfehlung	56
	Literaturverzeichnis	LVIII
	Firmeninterne Quellen bei SBB	LIX
	Anhang 1	LX
	Anhang 2	LXI
	Anhang 3	LXII
	Anhang 4	LXIV