



Copyright: Alstom

Kleine Schritte – große Wirkung



ALSTOM ist einer der internationalen „Big Player“ in den Bereichen Energieerzeugung und Transport. Die Service-Organisation des Geschäftsbereichs „Power Service“, die für die weltweite Inbetriebnahme, Wartung und Instandhaltung von Gasturbinen- und Kombikraftwerken zuständig ist, hat sich den Wandel von einem zentralen Service-Anbieter zu einem globalen „Field Service Network“ auf die Fahnen geschrieben. Mit dem Aufbau eigenständiger dezentraler Serviceeinheiten sollen die Liefergeschwindigkeit verbessert, größere Kundennähe hergestellt und Synergien aus der globalen Organisation besser genutzt werden. Um diese strategische Neuausrichtung proaktiv zu steuern und zu verankern, startete die „Field Service Unit“ – kurz: ALSTOM CSX – das Projekt „Strategic Alignment@ALSTOM CSX“.



Mitarbeitende von Alstom Field Service im Einsatz

Die Balanced-Scorecard-Methodik (BSC) kann helfen, die Konkretisierung einer neuen Strategie zu fördern, Transparenz in der Strategieumsetzung zu erhalten und vor allem: ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Neuausrichtung zu schaffen und ihre Akzeptanz zu erreichen. Manchmal kann es dabei sinnvoller sein, mehrere kleine Schritte zu machen als einen einzigen großen Satz – wie zum Beispiel bei der strategischen Neuausrichtung bei ALSTOM CSX.

Für die Geschäftsleitung war es essentiell, auch die zweite Führungsebene in die Strategiediskussion und den Balanced-Scorecard-Prozess zu integrieren, um die Motivation und Identifikation mit der strategischen Ausrichtung zu steigern. Daher verfolgte man hier einen zweistufigen Ansatz: In Schritt eins wurde eine Top-BSC entwickelt, in Schritt zwei wurden die übergeordneten strategischen Ziele auf die einzelnen Abteilungen heruntergebrochen so-

wie durch neue abteilungsrelevante Ziele ergänzt. Dieses Vorgehen garantiert, dass die gesamte Organisation die gleichen übergeordneten Ziele verfolgt, gleichzeitig aber auch individuelle strategische Ziele Berücksichtigung finden und in der Folge die Umsetzung dieser Ziele anhand konkreter Messungen überprüft werden kann.

Jede der beiden Projektstufen setzte sich aus fünf Teilschritten zusammen: von der Erarbeitung der Strategy Map und der strategischen Ziele über die Auswahl der sogenannten „Key Performance Indicators“ bis hin zur Definition der notwendigen strategischen Aktionen und der Zielwerte. Die strikte methodenbasierte Erarbeitung der Balanced Scorecard in je fünf Teilschritten stellte sicher, dass das Management-Team ein tragfähiges gemeinsames Verständnis in Bezug auf die strategische Stoßrichtung und die einzelnen strategischen Ziele erarbeiten konnte.

Als eines der Teilziele aus dem BSC-Projekt wurde die Förderung des strategischen Denkens formuliert. Der Grundstein zur Erreichung dieser Zielsetzung wurde im Projekt-Kick-off gelegt, das gleichzeitig eine spielerische Einführung in die Themen strategische Führung und Umgang mit der BSC beinhaltete. In dem Unternehmensplanspiel „BSC Live!“ konnten die Teilnehmer als Verantwortliche einer fiktiven Unternehmung selbst testen, welche Vorteile systematisches, strategisches Controlling hat.

Für Hansruedi Stalder, Managing Director Field Services von ALSTOM Power Service, ist der Einsatz der BSC-Methodik ein voller Erfolg: „Viele Ängste und Reserviertheiten gegenüber einem strategischen Veränderungsprozess konnten beseitigt werden. Außerdem haben im Laufe des Projekts die strategischen Diskussionen an Qualität gewonnen und es wurde ein erster Schritt in Richtung strategisches Lernen erreicht.“