

STRATEGIE UMSETZEN MIT BALANCED SCORECARD

Kurt Hörhager, Consenec AG

Es wird viel Aufwand getrieben, um die eigene Strategie zu entwickeln. Umsetzung und Fortschrittskontrolle geschehen aber meist ohne klares Konzept. Hier bietet sich die Balanced-Scorecard-Methode (BSC) an. Leider reduzieren manche Firmen BSC auf ein Kennzahlensystem. Doch richtig angewendet, ist es eine wirkungsvolle Managementmethode zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie.

Ihre Firma hat viel Zeit und Geld in die Entwicklung der Geschäftsstrategie investiert, aufwendige Markt- und Produktanalysen durchgeführt, die Ergebnisse analysiert und mögliche Strategieoptionen entworfen. Danach hat sich das Führungsteam für eine strategische Option entschieden und die Strategie den Schlüsselpersonen in der Firma kommuniziert. Alle Beteiligten waren überzeugt, dass die gewählte Strategie die Marktposition der Firma in den folgenden Jahren ganz erheblich verbessern würde.

STOLPERSTEIN TAGESGESCHÄFT

Mit der festen Absicht, die Strategie umzusetzen, kehrt das Führungsteam zum Tagesgeschäft zurück. Der Bestellungseingang boomt, neue Aufgaben häufen sich. Hier ein Qualitätsproblem, das gelöst werden muss, dort ein wichtiger Auftrag, den es zu gewinnen gilt. Spätestens wenn sich der Markt abkühlt oder erste Probleme bei der Geschäftsentwicklung auftauchen, wird klar, dass wichtige strategische Weichenstellungen verpasst wurden oder entscheidende Projekte nicht zum gewünschten Ergebnis führten, weil sie nicht genügend koordiniert waren.

KONSEQUENTE UMSETZUNG ...

«Strategie ist eine einfache Kunst, konsequent umgesetzt», hat Napoleon laut Überlieferung gesagt. Hauptgrund für die weit verbreitete Schwäche im Strategieprozess ist, dass viele Firmen die Umsetzung nur mit Kennzahlen führen. Doch Strategieumsetzung ist Knochenarbeit während der gesamten Planungsperiode, die meistens rund drei Jahre dauert. Um diesen Prozess effektiv zu führen, den Fortschritt zu überwachen und Abweichungen frühzeitig zu erkennen, braucht es eine praxisgerechte Methode.

... MIT BALANCED SCORECARD (BSC)

Das Management-System Balanced Scorecard (BSC) kam Anfang der neunziger Jahre von R. Kaplan und D. Norton von der Harvard University. Es hat zum Ziel, Geschäftsstrategien effizient umzusetzen. BSC wurde inzwischen bei unzähligen Firmen weltweit erfolgreich angewendet. Der entscheidende Punkt ist die Ableitung von Zielen aus der Geschäftsstrategie durch das Führungsteam der entsprechenden Geschäftseinheit. Die Ziele werden dabei für vier verschiedene Perspektiven (Finanz, Markt, Prozesse und Lernen) festgelegt, um die Ausgewogenheit sicherzustellen. Auf die Definition der Ziele folgt die Planung

der Aktionen und die Festlegung der Messwerte, um den Fortschritt zu kontrollieren. Dieser strukturierte Prozess, bei dem das Führungsteam gemeinsam den Aktionsplan aus der Strategie ableitet, ist entscheidend. Dadurch wird sichergestellt, dass Einigkeit über die Umsetzung der Strategie besteht. Die BSC-Methode ist also eine einfache, aber wirkungsvolle Methode zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie. ■

Die **Consenec AG** ist ein Schweizer Beratungsunternehmen, das ausschliesslich Führungskräfte der Trägerfirmen ABB, ALSTOM und Bombardier beschäftigt. Die Top-Manager dieser Firmen treten mit 60 in die Consenec AG über und bilden einen einzigartigen Experten-Pool.



Kurt Hörhager, Geschäftsführer
Consenec AG
Im Segelhof
5405 Baden-Dättwil
Telefon 058 586 83 60
www.consenec.ch