

Strategien erfolgreich umsetzen mit der Balanced Scorecard: 5 Tipps

In nur einem von sieben Unternehmen funktioniert die Strategieumsetzung gut*. Der Einsatz einer professionellen und zugleich pragmatischen Balanced Scorecard ist für Unternehmen jeder Grösse ein entscheidender Erfolgsfaktor, wie meine Erfahrung zeigt. Hier fünf Tipps, wie man Strategien mit der Balanced Scorecard erfolgreich umsetzt.

Robert S. Kaplan und David P. Norton haben vor Jahrzehnten die Balanced Scorecard entwickelt, um ausser dem kurzfristigen auch den langfristigen Geschäftserfolg steuern zu können. So werden ausser der Finanzperspektive auch die nicht-monetären Perspektiven «Kunden», «Prozesse» und «Mitarbeiter» erfasst.

Die Balanced Scorecard ist heute das wichtigste Strategieumsetzungstool für Unternehmen jeder Grösse.

Nach meiner Erfahrung nutzt eine Mehrheit der Grossunternehmen die Balanced Scorecard. Wobei diese in sehr vielen Grossunternehmen (fast) nicht im Tagesgeschäft verankert ist und so auch nicht wirklich «gelebt» wird. Bei den KMUs hingegen setzt wohl höchstens 1 von 10 die Balanced Scorecard ein. Denn viele KMUs meinen irrtümlicherweise, dass die Balanced Scorecard nur etwas für Grossunternehmen sei. Dabei ist gerade bei KMUs der Nutzen einer professionell und pragmatisch implementierten Balanced Scorecard sehr gross.

1. Finger weg von Standardrezepten!

Weil die Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard in einem anderen Unternehmen funktioniert, heisst das noch lange nicht, dass dies in Ihrem Unternehmen ebenso gleich funktionieren wird. Denn jedes Unternehmen ist anders, hat seine eigenen Ansprüche, Besonderheiten und befindet sich in einem Kontext, der einmalig ist. Balanced Scorecard «nach Standardrezept» funktioniert in der Praxis nie.

2. Die Balanced Scorecard erfordert Veränderungen

Mit der Balanced Scorecard verändert sich, wie Sie und Ihre Mitarbeiter Ihr Unternehmen führen. Wird das Tool durchdacht implementiert, erhalten Sie ein bestechend einfaches und klares Führungsinstrument, das auch tatsächlich «leben» wird. Werden die Veränderungen angenommen, erhöht sich der Strategieumsetzungserfolg und

verbessert sich die Unternehmens- wie auch die Mitarbeiterführung erheblich.

3. Vorbehaltloses Commitment aller Führungskräfte

Erfolgreiche Strategieumsetzung geht nur mit dem vorbehaltlosen Commitment aller Führungskräfte. Die Mitarbeiter wollen zu Recht sehen, dass die Vorgesetzten die Strategie und deren Umsetzung voll unterstützen. Schon die kleinsten Zweifel können die Umsetzung verhindern. So muss Überzeugungsarbeit geleistet, diskutiert und informiert werden. Das gesamte Führungsteam muss sein Commitment fortlaufend aktiv zeigen.

4. Involvierung und Mobilisierung der Mitarbeiter

Ihre Mitarbeiter wollen wissen, wohin die Reise gehen soll. Gute Mitarbeiter wollen involviert werden, teilhaben und aktiv mitgestalten. Letztlich sind es die Mitarbeiter, welche die Strategien umsetzen. Nur mit Klarheit, Offenheit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen mobilisieren Sie Ihre Mitarbeiter. Deren Wille entscheidet auch über den Erfolg der Strategieumsetzung.

5. Erfolgreiche Implementierung erfordert grosse Erfahrung

Wer erfolgreich umsetzen will, braucht vor allem eines: grosse Praxiserfahrung im Implementieren der Balanced Scorecard und eine unternehmensspezifische Vorgehensweise. Zu schnell werden Sie unfokussiert vorgehen, unrealistische Annahmen treffen, sich verzetteln und damit ein Führungsinstrument haben, das nicht «leben» wird. Und damit haben Sie letztlich nur grosse Frustration ausgelöst sowie kostbare Zeit und enorm viel Ressourcen verschwendet.

Meine 20 Jahre Erfahrung mit dem Implementieren der Balanced Scorecard in kleinen wie auch grossen Unternehmen haben gezeigt, dass es sich um ein Vielfaches rechnet, einen Profi beizuziehen. Damit sichergestellt ist, dass professionell und zugleich pragmatisch vorgegangen wird und die Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard auch sicher «leben» wird.

*Quelle: I. Cobbold und G. Lawrie, 2GC Ltd., 2001

DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 18 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

www.ledergerber-partner.ch

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.