

# Erfolgreiche Strategieumsetzung mit Balanced Scorecard: Fünf 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 neben der Finanzperspektive auch die nichtmonetären Perspektiven «Kunden», «Prozesse» und «Mitarbeiter» erfasst.

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

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

### 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 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 Mitarbeiterinnen und 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 Erfolg bei der Strategieumsetzung und verbessert sich die Unternehmens- wie auch die Mitarbeiterführung erheblich.

### 3. Vorbehaltloses Commitment aller Führungskräfte

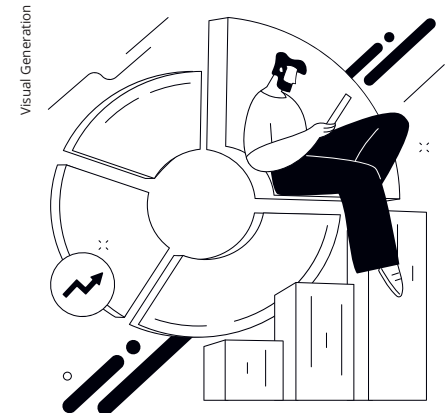
Erfolgreiche Strategieumsetzung geht nur mit dem vorbehaltlosen Commitment aller Führungskräfte. Die Mitarbeiter wollen zu Recht sehen, dass die Vorgesetzten die Strategie und deren Umsetzung voll unterstützen. Schon die kleinsten Zweifel können die Umsetzung verhindern. So muss Überzeugungsarbeit geleistet,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

### 4. Involvierung und Mobilisierung der Mitarbeiter

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen wissen, wohin die Reise gehen soll. Gute Mitarbeiter wollen involviert werden, teilhaben und aktiv mitgestalten. Letztlich sind sie es, 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 Vorgehens-



Visual Generation

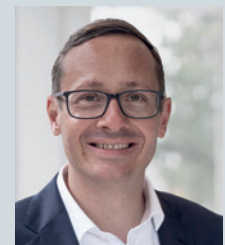
weise. Zu schnell werden Sie unfokussiert vorgehen, unrealistische Annahmen treffen, sich verzetteln und damit ein Führungsinstrument haben, das nicht «leben» wird. Und damit haben Sie letztlich nur grosse Frustration ausgelöst sowie kostbare Zeit und enorm viel Ressourcen verschwendet.

Meine über zwanzig 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.

Wie stehen Sie mit Ihrer Unternehmensstrategie? Wie läuft die Umsetzung? Wo haben Sie Ihre Herausforderungen? ●

#### Der Autor

Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Führung, Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing und Verkauf. Unter anderem war er bei Hilti im Management und baute in dieser Funktion das Service-Business auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner und externer Verwaltungsrat verschiedener KMU und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Coach und Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien sowie als Führungskoach. Zu seinen Kunden gehören unter anderen MEM-Industrieunternehmen, Ingenieurunternehmen und Architekturbüros.



► [www.ledergerber-partner.ch](http://www.ledergerber-partner.ch)