

«Das echte Geheimnis liegt in der Umsetzung von Strategien»

Erfährt die Konkurrenz nicht zu viel, wenn Strategien allen offen kommuniziert werden? Nein, sagt Harvard-Professor Robert S. Kaplan, denn besonders sei erst deren Implementierung. —VON IRINA KISSELOFF

overview Hoher Besuch war dem fünften «Basler Balanced Scorecard Forum» der Fachhochschule Nordwestschweiz Ende März beschieden. Der Begründer des weltweit erfolgreichen Managementtools persönlich hielt ein Referat zu den neusten Entwicklungen: Robert S. Kaplan zeigte den 170 Teilnehmern, wie sich mit Hilfe der Balanced Scorecard Strategien wirklich umsetzen lassen. «io new management» traf den berühmten Referenten am Rande des Forums.

Harvard-Professor und BSC-Begründer Robert S. Kaplan

Bescheiden, zurückhaltend und humorvoll: Robert S. Kaplan (66) ist trotz enormem Ruhm sich selbst geblieben. Dabei ist sein Erfolgsausweis beachtlich: Seit 1984 lehrt er als Professor an der Harvard Business School, hat 1992 eines der bekanntesten Managementtools, die Balanced Scorecard, entwickelt und zusammen mit David P. Norton mehrere Bestseller dazu veröffentlicht. Zudem war er Autor oder Ko-Autor von 15 Artikeln in der Harvard Business Review und ist in mehreren Management-Guru-Rankings vertreten, unter anderem war er 2005 in der Liste der «Top 25 Business Thinkers» der Financial Times. Dieses Jahr erhielt er bereits den «Lifetime Contribution Award» der American Accounting Association. Vor seiner Zeit in Harvard war Kaplan Dean der Business School der Carnegie-Mellon University. Der studierte Elektroingenieur machte einen Ph.D. in Operations Research, ist verheiratet und hat zwei erwachsene Töchter.

io new management: Ihr Konzept der Balanced Scorecard hat einen beeindruckenden Siegeszug angetreten: Es gibt heute unzählige Bücher, Konferenzen, Lehrgänge, Beratungsbüros etc. zur Balanced Scorecard. Was war die Basis dieser Idee – wie sind Sie und der Mitbegründer David Norton auf dieses Konzept gekommen?

Robert Kaplan: Wir waren damals – 1990 – in ein Projekt involviert, das Unternehmen zu einem erfolgreicherem Umgang mit ihren intangiblen Werten – Menschen, Datensysteme etc. – verhelfen sollte.

io new management: Sie waren also damals Consultants?

Kaplan: David Norton war Consultant einer IT-Strategieberatung und suchte anhand einer Gruppe von 12 Unternehmen nach neuen Möglichkeiten für ein Performance Management. Mich zog er bei, damit ich als Harvard-Professor die akademische Sicht vertrat. Wir arbeiteten also an diesem Projekt, ohne grosse Fortschritte zu machen. Ich hatte damals gerade eine Case Study geschrieben über eine Firma, die ein sehr gutes Qualitätsmanagement eingeführt hatte. Ihr Instrument, um die Qualitätsverbesserungen zu messen, nannten sie eine «Corporate Scorecard». Und diese hatte vier Perspektiven: die finanzielle Performance und die Performances bezüglich Kunden, Produktion und Mitarbeitern. Ich stellte die Scorecard der Gruppe von Unternehmen vor, mit der wir arbeiteten, und diesen gefiel das Konzept mit seinen vier Perspektiven.

Die «Corporate Scorecard» des Unternehmens war aber wirklich auf Qualität fokussiert, weshalb wir dann das Konzept zur allgemeineren «Balanced Scorecard» mit Fokus auf strategische Fragen ausweiteten.

io new management: Gibt es die Firma noch, die die «Corporate Scorecard» entwickelte?

Kaplan: Oh ja. Sie ist im Halbleitergeschäft tätig. Das Unternehmen ist etwas sauer auf uns, da es ja eine Originalversion der Balanced Scorecard entwickelt hatte, und wir nun so grossen Erfolg damit haben. Wobei wir klar den Aspekt der Strategie hinzugefügt haben, während ihr Konzept auf die Qualität beschränkt war.

io new management: David Norton und Sie haben sich also zum ersten Mal in Zusammenhang mit diesem Projekt getroffen. Seither haben Sie ja zahlreiche Bücher und Artikel zusammen geschrieben.

Kaplan: Wir haben damals so gut zusammengearbeitet und dann gemeinsam unseren ersten Artikel in der Harvard Business Review über die Balanced Scorecard publiziert. David hat daraufhin eine Consultingfirma gegründet, die sich auf BSC-Consulting spezialisierte. Da war ich auch involviert, wobei meine Hauptaufgabe an der Harvard Business School blieb.

io new management: Ein eigentliches Winning Team...

Kaplan: Ja – David setzt als Consultant die BSC in die Praxis um. Aus seinen Erfahrungen entwickeln wir das Konzept



Bild: Michael Wüstenberg

Kaplan: «Kritisches Hinterfragen muss erlaubt sein. Wer ein solches Klima nicht schaffen kann, ist kein guter Leader, sondern ein Diktator.»

immer weiter, wobei ich mit meinem akademischen Background die Einbettung in Managementtheorie und -diskussion vornehme.

io new management: *Was denken Sie, wenn Sie heute diesen enormen Erfolg Ihres Konzepts sehen?*

Kaplan: Oh, es ist natürlich sehr befriedigend, und ich bin sehr glücklich darüber. Unser Ziel ist aber ganz klar, die Balanced Scorecard immer wieder neu zu denken, neue Ideen dazu einzubringen und zu verbreiten. Ein sehr wertvoller Gedanke von David war, den Brand kontinuierlich zu stärken. Und das nicht, indem wir ihn gesetzlich schützen, sondern ihn immer wieder aktiv promoten – durch Bücher, Vorträge, Artikel, Cases oder die «Hall of Fame», in die Unternehmen, die die BSC erfolgreich umgesetzt haben, aufgenommen werden. Dadurch denken heute die meisten Leute im Zusammenhang mit der BSC an unsere Namen.

io new management: *Es war also eine strategische Entscheidung, das Konzept nicht mit einem Copyright zu schützen?*

Kaplan: Ja, denn hätten wir es geschützt, hätte man unser Konzept bestimmt unter anderen Namen weitervermarktet – Business Scorecard oder Ähnliches. Auf diese Weise haben wir erreicht, dass es starke Verbreitung erfahren hat und das in Verbindung mit unseren Namen. Wobei es ja auch so ist, dass wir nicht nur die Begründer sind, sondern auch die, die es am meisten und am erfolgreichsten umgesetzt haben.

io new management: *Sie erwähnen Chrysler als Erfolgsgeschichte im Zusammenhang mit der BSC und auch mit deren so genanntem «Office of Strategy Management». Was haben die Balanced Scorecard und das Strategiebüro wirklich verändert bei Chrysler?*

Kaplan: Dafür muss man in die Jahre 2000/2001 zurückgehen. Im Jahr 2000 zeichnete sich ein 5-Milliarden-Defizit bei Chrysler ab. Das Mutterhaus Daim-

lerChrysler feuerte daraufhin das amerikanische Topmanagement und setzte Dieter Zetsche an die Spitze. Das war eine schwierige Situation, die Mitarbeiter hatten grosse Ängste. Bill Russo, Vizepräsident des Bereichs Geschäftsstrategie, schlug damals vor, dass auch optimistische Perspektiven verbreitet werden sollten – und so integrierte man in die Balanced Scorecard nicht nur Kostensenkungsziele, sondern auch positive Ziele wie die Entwicklung neuer Produkte oder die Verbesserung der Qualität. Das war wichtig für die Moral der Mitarbeiter. Die Balanced Scorecard wurde auch mit einer Broschüre allen Mitarbeitern kommuniziert.

io new management: *Was stand in dieser Broschüre?*

Kaplan: Sie zeigte den Mitarbeitern 15 Massnahmen auf, um die Situation zu verbessern und enthielt auch die Aufforderung, die eigenen Ziele danach auszurichten. Der Erfolg zeigte sich

「*«Wenn etwas schief geht, erfahre ich das lieber früher, als erst am Ende des Jahres.»*」

bereits drei Jahre später: 2004 waren 12 neue Modelle lanciert worden, eines davon wurde «Car of the year», und der Gewinn lag bei 1,5 Milliarden.

io new management: *Die Balanced Scorecard half also, nicht nur «negative» Ziele wie Kostensenkungen zu sehen, sondern auch Positives ins Auge zu fassen.*

Kaplan: Ja, genau.

io new management: *Gibt es auch Beispiele, bei denen die Einführung einer BSC scheiterte und an was lag das?*

Kaplan: Natürlich führen wir unsere Kunden immer zum Erfolg (lacht). Ein Projekt kann aber scheitern, wenn zum Beispiel mittendrin das Topmanagement ausgewechselt und das Ganze gebremst wird. Ein Beispiel wäre IBM: 1996/97 sollten wir den Planungsprozess verbessern und waren dafür in der Planning Group angesiedelt, da auch die Person, die das Ganze initiiert hatte, aus diesem Bereich kam. Wir spürten, dass wir in dieser Stabsstelle am falschen Ort waren und eigentlich in der Linie tätig werden müssten. Als der CFO, der die Planning Group unterstützt hatte, IBM verliess, verlief auch das Projekt im Sand. Wir sahen das kommen und versuchten, das Projekt in die Linie zu bringen, aber es ging nicht.

io new management: *Wo sehen Sie die Grenzen der Balanced Scorecard? In welcher Situation würden Sie eine Einführung nicht empfehlen?*

Kaplan: Wenn eine Firma eine starke

Kultur hat, wenn jeder die Strategie kennt, dann ist das eigentlich schon vorhanden, was eine BSC herbeiführt. Oder wenn ein Unternehmen dem Konkurs nahe ist, dann macht eine langfristige Strategie natürlich auch nicht so viel Sinn.

io new management: *Wenn ich heute als Unternehmen eine BSC einführen will, wie lange dauert es, bis das Konzept wirklich funktioniert?*

Kaplan: Das hängt von der Firmengrösse ab. In sehr grossen Unternehmen braucht es Zeit, die BSC auf alle Ebenen herunterzubrechen. KMU mit etwa 300 Mitarbeitern haben in der Regel eine BSC für das ganze Unternehmen – eine solche kann man in drei Monaten erarbeiten. Die restlichen Prozesse – die Kommunikation, das neue Reportingssystem, das Angleichen der persönlichen Ziele – brauchen etwa sechs bis neun Monate; insgesamt also etwa ein Jahr. In grösseren Unternehmen kann der Prozess zwei Jahre dauern.

io new management: *Mit der Balanced Scorecard, aber auch mit der Idee des «Office of Strategy Management» wird die Unternehmensstrategie für alle transparent und allen kommuniziert. Die Firma Canon beispielsweise bezeichnet das als eine «Demokratisierung der Strategie». Aber ist das nicht eine Illusion? Strategien müssen ja zum Teil geheim bleiben, um den Konkurrenzvorsprung nicht zu verlieren.*

Kaplan: Das ist ein sensibles Thema.

Aber in der Regel ist es so, dass die Mitarbeiter die Zielgrössen der Balanced Scorecard wie Marktanteil oder Ähnliches ohnehin kennen müssen, um ihren Teil dazu beizutragen. Die meisten Strategien sind nicht so geheim – man arbeitet ja mit Kunden und Lieferanten eng zusammen, die Konkurrenz kann Strategien ohnehin herausfinden. Das echte Geheimnis liegt in der Umsetzung dieser Strategien. Manche Zahlen sind sicherlich sehr sensitiv, zum Beispiel der Anteil des Umsatzes, der mit bestimmten Kunden gemacht wird. Wir raten immer dazu, die Zahlen zu indexieren, also zum Beispiel den heutigen Wert auf 100 festzulegen und das Ziel auf 140.

io new management: *Wie gross schätzen Sie die Gefahr ein, dass auf Grund so transparenter Kommunikation sensible Informationen über einen Mitarbeiter an Dritte weitergegeben werden?*

Kaplan: Das kann natürlich passieren. Der CEO von Mobil hat einmal gesagt: «Unsere Strategie ist sehr sichtbar an den Tankstellen – das kann ein Risiko sein. Aber wenn ich sie nicht an alle kommuniziere, dann werden wir sie sicher auch nicht umsetzen. Da gehe ich lieber das Risiko ein.»

io new management: *Sie sagen, es sei wichtig, das Erfüllen der Ziele der BSC mit Incentives zu verlinken. Ist das nicht unfair, da die Ausführenden die Strategie und die Ziele nicht beeinflussen und damit trotz guter Ausführung scheitern können?*

Kaplan: Das mag sein – aber das ist auch ohne BSC so. Mit einer BSC ist wenigstens die Strategie transparent und die Mitarbeiter haben eine Chance, Feedbacks zu geben. Unsere Idee ist, dass das Topmanagement bei der Entwicklung einer BSC auch auf die Mitarbeiter hört und ihre Inputs aufnimmt. Es kann auch sein, dass das Topmanagement sich auf die Ziele bezüglich Kunden und Finanzen einigt und dann das mittlere Management einbezieht, wenn es darum geht, die Ziele für die entsprechen-

den Prozesse festzulegen. Ein Resultat von Transparenz und Involvement: Die Mitarbeiter beginnen auch zu hinterfragen. Und das ist ein gesunder Prozess. Denn wer die Strategie seinen Mitarbeitern gegenüber nicht verteidigen kann, wird erst recht bei den Konkurrenten scheitern.

io new management: *Sie haben festgestellt, dass 85 Prozent aller Managementteams die Strategie weniger als eine Stunde pro Monat diskutieren, 50 Prozent davon sogar gar nicht. Ist das nicht auch aus einer Angst heraus, sich mit der Realität zu konfrontieren, dass die eigene Strategie nicht funktioniert? Und wie lässt sich diese Angst überwinden?*

Kaplan: Ein Teilnehmer einer unserer Konferenzen aus dem militärischen Bereich sagte einmal, im Büro seines Chefs sei der Spruch zu lesen: «The only thing worse than bad news is bad news late.» Wenn etwas schief geht, erfahre ich das lieber früher, als erst am Ende des Jahres. Das funktioniert natürlich aber nur dann, wenn das Topmanagement ein Klima schafft, das kritisches Hinterfragen erlaubt. Wer das nicht schaffen kann, ist kein guter Leader, sondern eher ein Controller, wenn nicht ein Diktator.

io new management: *Sie sehen durch Ihre*

Arbeit in sehr viele Unternehmen hinein. Was nehmen Sie als die zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre wahr?

Kaplan: Die Globalisierung und eine schwache Nachfrage, vor allem in Europa.

io new management: *Wie können Firmen diese Herausforderungen angehen?*

Kaplan: Durch tiefere Kosten allein besser zu sein als die Konkurrenz, reicht nicht mehr aus. Firmen müssen ihren Kunden Werte bieten, die diese davon überzeugen, ihnen treu zu bleiben. Noch stärker die Kunden im Fokus zu haben und natürlich innovativ zu sein, sind die entscheidenden Massnahmen.

io new management: *Es gibt ja auch das neue Konzept des «Chief Innovation Officer» – würden Sie sagen, dass der «Chief Innovation Officer» in Ihrem «Office of Strategy Management» angesiedelt sein müsste?*

Kaplan: Ich denke, dass sind zwei verschiedene Dinge: Ein «Chief Innovation Officer» kümmert sich schwerpunktmässig um neue Produkte, um neues Design etc. Das «Office of Strategy Management» hat die Aufgabe, die Dinge unter Kontrolle zu behalten. Und Kontrolle verträgt sich nicht so gut mit Innovation.

io new management: *Sie haben in Ihrem Leben als Bestsellerautor, gefragter Referent und Harvard-Professor sehr viel erreicht. Was sind Ihre nächsten Ziele?*

Kaplan: Gesund zu bleiben und weiterhin vorwärtszukommen. Ich werde etwas weniger lehren, mich aber nicht zurückziehen. Derzeit interessiere ich mich sehr für die Entwicklung und Modernisierung von Nationen – so kann ich auch immer wieder neue Länder bereisen.

io new management: *Lässt sich das Konzept der Balanced Scorecard auch auf Nationen anwenden?*

Kaplan: Ja. Manche Länder beginnen, nationale Strategien zu entwickeln. Wir arbeiten zum Beispiel mit Botswana zusammen und entwickeln mittels einer Balanced Scorecard eine nationale Strategie, die Bereiche wie Tourismus, natürliche Ressourcen und Bildung mit einbezieht.

io new management: *Über was und wann schreiben Sie Ihr fünftes Buch?*

Kaplan: Es wird um die Nachhaltigkeit von Strategien und die Strategieentwicklung als kontinuierlichen Prozess gehen – und ich werde diesen Sommer daran arbeiten.



FHS St.Gallen

Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

St.Galler Executive MBA

Flexibles, eidgenössisch anerkanntes Nachdiplomstudium, 60 Tage berufsbegleitend, modular aufgebaut (General Management-Kurse) mit einem Fachstudium nach Wahl: Controller, Dienstleistungsmanagement, Entrepreneurship - Leitung KMU und Profitcenter, International Management oder Sales- und Marketing-Management. **Einstieg jederzeit möglich.**

Interessiert? Weitere Informationen auf www.fhsg.ch/management

FHS Management-Weiterbildungszentrum, Teufener Strasse 2, CH-9000 St.Gallen,

Tel. +41 71 228 63 28, management@fhsg.ch

Weiter denken?
Weiter bilden!

www.fhsg.ch

Mitglied der Fachhochschule Ostschweiz FHO